

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

А. Ю. СМИРНОВА

Саратов
Издательский центр «Наука»
2017

УБК 316.6 (075.8)

ББК 88.5я73

О 75

О 75 Основы организационной психологии. Учебно-методическое пособие для студентов обучающихся по направлению «Психология» / А.Ю Смирнова. – Саратов: ИЦ «Наука», 2017. – 210 с.: ил.

ISBN 978-5-9999-2914-3

Рекомендовано к печати кафедрой общей и социальной психологии, учебно-методической комиссией факультета психологии Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского в качестве учебно-методического пособия по дисциплине «Основы организационной психологии» для студентов, обучающихся по основной образовательной программе подготовки бакалавров по направлению 37.03.01 «Психология».

Рецензент:

кандидат социологических наук, доцент кафедры общей и социальной психологии СГУ имени Н.Г Чернышевского А.А. Понукалин

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Основы организационной психологии» ориентировано на формирование профессиональных компетенций бакалавров, необходимых для осуществления деятельности психолога в организации. Задачи учебно-методического пособия: сформировать теоретические представления об основах организационной психологии как прикладной дисциплине социальной психологии, базовых концепциях, методах исследования и практической работы; осуществить теоретическую рефлексию проблем человека, работы и организации с позиций организационной психологии; изучить теоретические и практические аспекты подбора, оценки, обучения и мотивации персонала; сформировать представления об участии психолога в организации работы сотрудников и создании необходимых условий труда; сформировать представления о здоровье и безопасности сотрудника в организации, а также методах сохранения здоровья; сформировать представления о лидерстве в организациях и об организационной культуре; научить основным приемам практической работы психолога в организации.

УДК 316.6 (075.8)

ББК 88.5я73

ISBN 978-5-9999-2914-3

© А.Ю. Смирнова, 2017

Предисловие

В данном учебно-методическом пособии представлены информационные материалы по хронологии истории организационной психологии, предлагаются практические задания по организационной диагностике и информационные материалы для их выполнения.

В основе учебно-методического пособия лежат материал курса «Основы организационной психологии», который читается бакалаврам, обучающимся по направлению «Психология» на факультете психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского. Пособие включает базовые методы и методики организационно-психологической практики, а также систематизирует отдельные авторские исследования и публикации по анализируемым темам.

Целью освоения дисциплины «Основы организационной психологии» является формирование у студентов профессиональной компетентности и готовности к практической деятельности и проведению исследований в области организационной психологии.

Задачи дисциплины: сформировать теоретические представления об основах организационной психологии как прикладной дисциплине социальной психологии, об истории ее становления, базовых концепциях, методах исследования и практической работы; осуществить теоретическую рефлексию проблем человека, работы и организации с позиций организационной психологии; изучить теоретические и практические аспекты подбора, оценки, обучения и мотивации персонала; сформировать представления об участии психолога в организации работы сотрудников и создании необходимых условий труда; сформировать представления о здоровье и безопасности сотрудника в организации, а также методах профилактики стресса на рабочем месте и сохранения профессионального здоровья; сформировать представления о лидерстве в организациях и об

организационной культуре; научить основным приемам практической работы психолога в организации.

Материалы, содержащиеся в данном учебно-методическом пособии служат овладению:

понятийным аппаратом организационной психологии;

базовыми методами работы психолога с персоналом организации (рекрутинг, психодиагностика, оценка, адаптация, мотивация и развитие персонала, формирование организационной культуры);

базовыми навыками проведения исследования в организации.

1. Организационная психология как научная дисциплина.

1.1. Предмет и проблематика организационной психологии, место дисциплины в системе научного знания

В самом общем плане организационную психологию можно определить как научную психологическую дисциплину, занимающуюся применением психологических принципов к сфере труда. Это определение подчеркивает и прикладной и интегративный статус дисциплины.

«Организационная психология — прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации»¹. Для самостоятельного изучения темы «Организационная психология как научная дисциплина. История формирования, предмет и проблематика организационной психологии» рекомендуется обратиться к основной литературе по курсу:

1. Организационная психология: Учебник / А.Б. Леонова. – М.: Инфра-М, 2016. – 429 с. .
2. Психология управления / Л.Н. Захарова. – М.: Издательская группа «Логос», 2014. – 376 с.

Персоналии и краткая хронология развития организационной психологии, представленные в данном учебно-методическом пособии послужат систематизации изученного материала.

¹ Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — С. 14.

Задание 1.

В соответствии с изученным теоретическим материалом на примере представленной схемы (Рисунок 1) опишите движущие силы развития организационной психологии, факторы и исторические события, повлиявшие на развитие организационной психологии.



Рис. 1. Движущие силы развития организационной психологии

Задание 2.

В соответствии с изученным теоретическим материалом на примере представленной схемы (Рисунок 2) опишите место организационной психологии как научной дисциплины в системе научного психологического знания.



Рис. 2. Место организационной психологии как научной дисциплины в системе научного психологического знания

1.2. Парадигмы и методы современной организационной психологии

Задание 3.

На основании представленной схемы (Рисунок 3) очертите уровни теоретического и эмпирического анализа в организационной психологии, научную парадигму современной организационной психологии и перспективы развития науки.

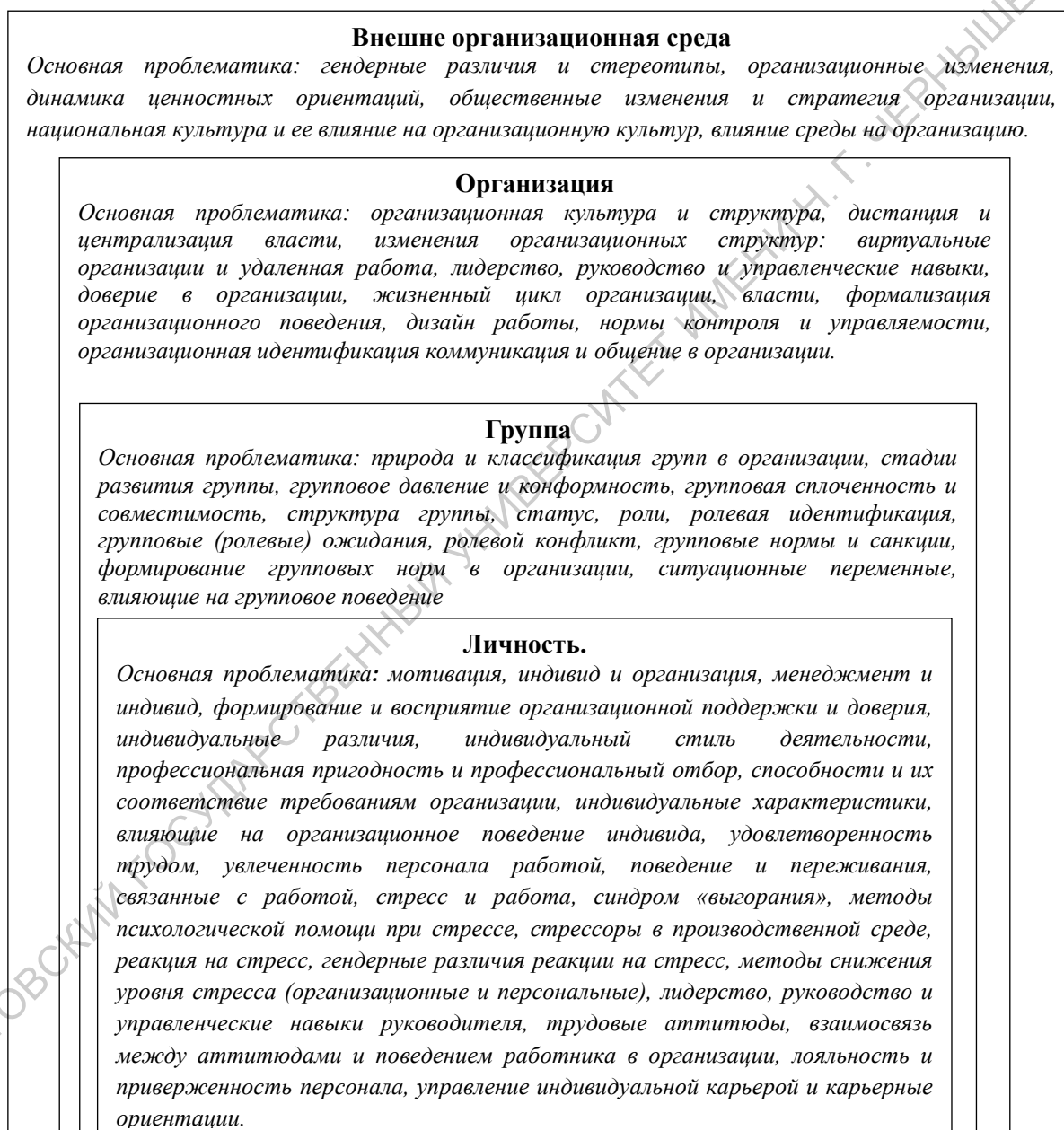


Рис. 3 Уровни теоретического и эмпирического анализа в организационной психологии

Задание 4.

В журнале «Организационная психология» (www.orgpsyjournal.hse.ru) за 2011 год вышла статья А.В. Ловакова, посвященная анализу публикации ведущих отечественных психологических журналов по темам организационной психологии за период 2003-2009 гг.: Вестник Московского университета Серия 14. Психология, Вопросы психологии, Журнал практического психолога, Журнал прикладной психологии, Менеджмент в России и за рубежом, Мир психологии, Национальный психологический журнал, Психологические исследования, Психологический журнал, Психология. Журнал Высшей школы экономики, Российский журнал менеджмента. Определена следующая частота встречаемости тем в российской периодической печати (Таблица 1)².

Таблица 1

Тематика организационно-психологических исследований в российской периодической печати

№	Категория	Частота	№	Категория	Частота
	Психология профессий	29		Лидерство и руководство	23
1	Становление и развитие профессионала	10	1	Модели и стили лидерства	3
2	Профессионально важные качества	5	2	Лидерство и культура	1
3	Успешность профессионала	3	3	Управление разнообразием	0
4	Профессиональная деятельность как объект исследования	6	4	Управление конфликтами	1
5	Анализ и проектирование деятельности	0	5	Навыки ведения переговоров и переговорный процесс	0
6	Другое	5	6	Процесс принятия решений	9
	Условия труда	1	7	Другое	9
1	Трудовые отношения	1		Организационные изменения и развитие	18

²Ловаков А. В. Тематика организационно-психологических публикаций в российской периодической печати за 2000–2009 гг. // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 1. С. 68–90.

№	Категория	Час тога	№	Категория	Часто та
2	Неполный рабочий день	0	1	Процесс организационных изменений	6
3	Временная занятость	0	2	Программы организационного развития	0
4	Самозанятость	0	3	Слияния и поглощения	1
5	Опасный труд	0	4	Сокращение и аутплейсмент	0
6	Возможности трудоустройства	0	5	Управление организационными изменениями	2
	Благополучие работников	20	6	Консалтинг, коучинг и консультирование	9
1	Профессиональный стресс	5		Проблемы рынка труда	
2	Выгорание и утомление	7	1	Вход на рынок труда	
3	Психобиологические реакции на стресс	0	2	Модели карьеры и мобильность	
4	Реабилитация (восстановление) и релаксация	1	3	Текучесть рабочей силы	
5	Совладающее поведение и социальная поддержка	2	4	Безработица	
6	Управление стрессом	4	5	Проблема возвращения к работе	
7	Включенность работников в работу	0	6	Старение рабочей силы и выход на пенсию	
8	Другое	1		Организационное поведение	17
	Здоровье работника		1	Трудовые установки и ценности	4
1	Абсентеизм и уходы на больничный	0	2	Организационная приверженность и идентификация	3
2	Техника безопасности на производстве, безопасность сотрудников	1	3	Организационная приверженность и идентификация	
3	Продвижение здоровья на рабочих местах	0	4	Трудовая мотивация	8
4	Программы помощи работникам	0	5	Производительность	0
	Планирование рабочего времени, работа и семья		6	Доверие	0

№	Категория	Час тога	№	Категория	Часто та
1	Упорядочивание рабочего времени		7	Организационная справедливость	
2	Гибкий график работы		8	Другое	1
3	Посменная работа			Организационная структура, культура и климат	18
4	Планирование работы		1	Организационная структура и дизайн	0
5	Баланс между семьей и работой		2	Организационная культура	13
6	Конфликт между семьей и работой		3	Поликультурные организации	0
7	Другое		4	Организационный климат	1
	Управление человеческими ресурсами		5	Организационные коммуникации	0
1	Отбор и оценка	18	6	Теория организации	0
2	Системы поощрения	3	7	Другое	4
3	Оценка эффективности	2		Команды и рабочие группы	15
4	Психологический контракт	0	1	Процессы в группах и командах	7
5	Обучение и развитие	7	2	Межгрупповые отношения на работе	0
	Планирование и управление карьерой	7	3	Формирование команды и ее эффективность	5
1	Выбор профессии и карьерные ориентации	1	4	Работа в команде, креативность и инновации	2
2	Разнообразие на рабочем месте	0	5	Разнообразие в трудовых командах	0
3	Равенство на рабочем месте	1	6	Киберпространство и виртуальные команды	0
4	Стратегический HR	1		Эмоции на рабочем месте	1
5	Адаптация персонала	2	1	Эмоциональный труд	1
6	Другое	5	2	Управление эмоциями на работе	0
	Поведение потребителей и маркетинг	2	3	Эмоции и организационный контекст	0
1	Поведение потребителей	0		Методология научных исследований	

№	Категория	Час тога	№	Категория	Часто та
2	Маркетинг	2	1	Дизайн исследования	
	Теоретические и методологические вопросы организационной Психологии	8	2	Измерение и психометрика	
1	Предмет	1	3	Статистические и методологические проблемы	
2	История	2	4	Новое в области количественных методов исследования	
3	Актуальные проблемы и перспективы	1	5	Полевые и экспериментальные исследования	
4	Другое	4	6	Кросс-культурные исследования	

Таблица 2

Методы организационно-психологических исследований, опубликованных в российской периодической печати

№	Наименование метода анализа эмпирических данных	№	Наименование метода сбора эмпирических данных и воздействия
1	корреляционный анализ	20	групповая дискуссия
2	параметрические методы сравнения выборок (Критерий t-Стьюдента)	21	интервью
3	непараметрические методы сравнения выборок (критерии U-Манна-Уитни, T-Вилкоксона, H-Краскала-Уоллеса)	22	метафорическое моделирование
4	дисперсионный анализ (ANOVA), многофакторный ANOVA, Многомерный ANOVA (MANOVA)	23	контент-анализ
5	многомерные методы математической статистики	24	семантический дифференциал
6	множественный регрессионный анализ	25	психосемантика
7	дискриминантный анализ	26	тест
8	многомерное шкалирование	27	отрос
9	кластерный анализ	28	наблюдение
10	эксплораторный факторный анализ	29	эксперимент

№	Наименование метода анализа эмпирических данных	№	Наименование метода сбора эмпирических данных и воздействия
11	моделирование структурными уравнениями (SEM)	30	социально-психологический тренинг
12	конфирматорный факторный анализ	31	анкетирование
13	модель путей	32	проективные методы
14	структурная модель	33	триангуляция
15	качественные методы	34	клиент-центрированная терапия
16	логико-теоретический анализ	35	коучинг
17	интерпретация	36	сотеринг
18	анализ номинативных данных (биномиальный критерий, критерий согласия хи квадрат)	37	гештальт-терапия
19	экспертная оценка	38	арт-терапия

На материале журнала «Организационная психология», «The European Work & Organizational Psychologist» или European Journal of Work & Organizational Psychology (по выбору) выполните собственное исследование (метод исследования контент-анализ публикаций). За единицу анализа должна быть взята законченная публикация, входящая в одну или несколько категорий (Таблица 1). Так как организационно-психологическая наука стремительно развивается, Вы можете добавить собственные тематические категории для анализа. Для анализа англоязычных источников воспользуйтесь следующим словарем:

Таблица 3

Краткий словарь терминов

job burnout	профессиональное психическое выгорание
organizational commitment	организационная приверженность \ лояльность
occupational stress, job stress, work related stress\ organizational stress	профессиональный стресс/стресс на работе/ организационный стресс
work engagement	увлеченность работой
employability	трудоспособность
job insecurity	субъективная незащищенность в сфере

	труда
organisational identification	организационная идентификация
career anchors	«Якоря карьеры» - карьерные ориентации
employee creativity	креативность работника
subjective wellbeing	субъективное благополучие
psychological contract theory	теория психологического контракта
shared leadership	разделенное лидерство
turnover intention	намерение уйти из организации
meaning of work	смысл профессиональной деятельности
job satisfaction	удовлетворенность трудом
safety climate	климат безопасности
occupational health	профессиональное здоровье
transformational leadership	трансформационное лидерство
job attitudes	установки к труду
support and trust	поддержка и доверие (в организации)
power distance	дистанция власти
trust perception in teams	восприятие доверия в рабочих группах
quality of work life	качество трудовой жизни
employees' self-efficacy	самоэффективность работника
psychological career resources	психологические карьерные ресурсы
work-family conflict	конфликт между работой и семьей
family-work conflict	конфликт между семьей и работой
organisational design	организационное проектирование
team effectiveness	эффективность рабочей группы
organisational culture	организационная культура
shared vision	разделенное видение
corporate social responsibility	корпоративная социальная ответственность
job seekers	ищущие работу
psychosocial distress	дистресс
organisational citizenship behavior	организационное гражданское поведение
job involvement	вовлеченность в работу
workaholism	трудоголизм
motivation	мотивация

psychological readiness to change (group readiness to change, organizational readiness for change)	психологическая готовность к изменениям (на уровне группы и организации)
work-place design	проектирование рабочего места
work-rest schedule	режим труда и отдыха
stress reaction	стрессовая реакция
quality of working life	качество трудовой жизни

Задание 5.

Выполните собственное исследование (метод исследования контент-анализ публикаций) методов организационно-психологических исследований (Таблица 2).

Результаты собственного контент-анализа оформите в отчет, опишите актуальную:

- проблематику организационно-психологических исследований,
- планы исследования в организации,
- методы и методики организационной психологии (приведите пример конкретных методов и методик сбора эмпирических данных, методов математико-статистического анализа данных),
- возможности применения результатов эмпирического исследования.

Составьте библиографический список анализируемых статей, отметьте к какому из типов (теоретическая, эмпирическая, практико-ориентированная) принадлежит каждая проанализированная Вами статья).

Вопросы для обсуждения:

Каковы новые направления исследований в организационной психологии?

Каковы актуальные методы эмпирических исследований и математико-статистической обработки данных.

Каковы этические стандарты и этическая ответственность исследования в организационной психологии?

Задание 6.

Выберите интересующую Вас тему организационно-психологических исследований и составьте собственный экспериментальный план:

1. тема исследования,
2. методы и методики сбора эмпирических данных,
3. методы математико-статистического анализа,
4. априорная гипотеза исследования,
5. область практического применения планируемых результатов исследования.

1.3. История развития организационной психологии в России и за рубежом: краткая хронология

Задание 7.

Ознакомьтесь с приведенной ниже хронологией. На основании отмеченных событий, а также собственных знаний охарактеризуйте основные вехи в развитии организационной психологии.

Таблица 4.

Краткая хронология истории развития организационной психологии в России и за рубежом

Дата	Содержание события
1892	Основание Американской Психологической Ассоциации, американские исследователи считают, что историю развития организационной психологии начинается с этой даты, поскольку в состав Ассоциации вошли виднейшие организационные психологи того времени (Hugo Munsterberg, James McKeen Cattell, Walter VanDyke Bingham, Walter Dill Scott). С этого времени организационные психологи активно работали в структуре различных профессиональных психологических сообществ the New

	York Association of Consulting Psychologists (ACP), позже Association of Consulting Psychologists (ACP),
1897	Публикация работы И.М. Сеченова «Физиологические критерии для установления длины рабочего дня»
1900	Начало экспериментальных изысканий в области психологии и психофизиологии труда. Публикация работы И.М. Сеченова «Участие нервной системы в рабочих движениях человека».
1901	Публикация работы И.М. Сеченова «Очерк рабочих движений человека
1903, 1908	В 1903 году Вуолтер Дилл Скотт (Walter Dill Scott) издал книгу по психологии рекламы «Теория рекламы» (The Theory of Advertising), Выход данных книг также часто связывают с началом развития организационной психологии.
1913	Г. Мюнстерберг опубликовал книгу «Psychology and Industrial Efficiency», выход которой связывают с началом развития индустриально-организационной психологии. Книга, в которой обсуждались вопросы рационального подбора персонала и его влияния на удовлетворенность трудом работников, производительность труда, пользовалась большой популярностью у психологической общественности.
1920	I Международная конференция по психотехнике, на которой была учреждена Международная психотехническая ассоциация. Первый президент Э. Клапаред.
1921	I Всероссийская конференция по научной организации труда 20-27 января 1921 г. под руководством В.М. Бехтерева, активном содействии И.Н. Шпильрейна собрала более 60 докладов из разных городов России (Петрограда, Москвы, Таганрога, Иваново-Вознесенска, Казани), в числе которых виднейшие психологи того времени выступили с докладами: «Рациональное использование человеческой энергии в труде» В.М. Бехтерев, В.Н. Мясищев «Принципы организации научного изучения труда. Эргология и Эрготехника», «Методологические основы профессиональной психологии» В.И. Рабинович, «Психоневрозы труда и их предупреждение» Т.К. Розенталь, «Психология и профессиональный отбор» И.В. Эвергетов ³ .

³Толочек В.А. Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – С.60.

1925	Создана Центральная психофизиологическая лаборатория под руководством А.И. Колодной (При народном комиссариате путей сообщения СССР).
1927	В СССР массово создаются бюро профориентации.
1927	Создано Всероссийское общество психотехники и прикладной психофизиологии. Первый председатель И.Н. Шпильрейн, проведена 1 Всероссийская конференция по психофизиологии труда и профотбору.
1928	Начал издаваться журнал «Психофизиология труда и психотехника».
1930	В СССР Создана Центральная психотехническая лаборатория почты и телеграфа под руководством И.А. Кузьмина.
1930	под руководством Б.Мура в Университете Пенсильвании Pennsylvania State College (позже University) была открыта первая в Америке образовательная программа уровня PhD (doctorate in I-O psychology) по индустриально-организационной психологии.
1931	В Москве прошла VII Международная психотехническая конференция.
1933-1934	Отменены психотехнические испытания на железнодорожном транспорте.
1936	Вышло постановление ЦК ВКП 96) «О педологических извращениях в системе Наркомпросов».
1937	Под руководством профессора Нью-Йоркского университета Дугласа Фрайера в США (Douglas Fryer) была создана Ассоциация Прикладной Психологии (Applied Psychology (AAP)), в состав которой вошли четыре секции, в том числе одна из них – секция индустриальной и бизнес психологии (Industrial and Business).
1945	При совместном участии нескольких психологических сообществ Америки AAP, APA, and SPSSI (Society for the Psychological Study of Social Issues) была образована 14 секция APA, Industrial and Business Psychology, куда вошла секция индустриальной и бизнес психологии AAP. Ее возглавил Брюс Виктор Мур (Bruce Victor Moore). Далее секция несколько раз корректировала свое название, пока в 1973 году не получила действующее до настоящего времени «Секция индустриально-организационной

	психологии» (Division of Industrial and Organizational Psychology). Поэтому в ряде учебников в качестве основания организационной психологии приводится именно эта дата.
1959	Опубликован доклад Р. Гордона и Дж. Хоуэлла где было акцентировано, что эффективность управления бизнесом взаимосвязана с применением психологических знаний к организационным проблемам
1972	В составе отделения психологии Саратовского государственного университета Алексеем Алексеевичем Понукалиным (профессором, доктором социологических наук) была создана лаборатория инженерной психологии ⁴ . Основную тематику исследований хорошо представили: социально-психологические проблемы проектирования АСУ и управление эмоциональным состоянием оператора АСУ, Особенности взаимодействия в системе «человек-машина», определяемые внушаемостью оператора, проблемы психоакустики в контексте психофизики, восприятия шумов в акустических условиях кабины космического летательного аппарата, разрабатывались программы психологической поддержки и разгрузки для космонавтов, конструировались комнаты психологической разгрузки для промышленных предприятий.
1973	Американская психологическая ассоциация (АРА) переименовала одну из своих секций в секцию индустриальной и организационной психологии, как пишет А.Н. Занковский это факт признания самостоятельности научного направления ⁵ .
1978	Семен Иосифович Августевич создал первую в СССР лабораторию психологии труда на автотранспорте при Саратовском областном управлении автотранспорта. В СГУ началась активная работа по изучению и решению психологических проблем водителей. Сотрудники лаборатории занимались диагностикой и сенсорной реабилитацией водителей, расширялся круг вопросов, связанных с психологией управления,

⁴ Аксеновская Л. Н. Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 8–29.

⁵ Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — С. 14.

	проблематика которой стала ключевой в деятельности лаборатории ⁶ .
1979	А. А. Понукалин под руководством Ю. М. Забродина защищает кандидатскую диссертацию «Психологические особенности оценки сложных сигналов» (ИП АН СССР, 1979). В этом же году коллектив лаборатории принимает участие в V Всесоюзном конгрессе по инженерной психологии. По инициативе Ю. М. Забродина в Саратовском университете начинают проводиться всероссийские конференции с изданием сборников научных трудов (в том числе, «Проблемы психологической поддержки операторов человеко-машинных систем, 1983; «Психические характеристики деятельности человека-оператора», 1985; «Измерение психических характеристик человека-оператора», 1986; «Психология труда в условиях проблемных ситуаций», 1996). Коллектив лаборатории инженерной психологии принимал активное участие в тематических Всесоюзных конференциях, проводившихся Ю. М. Забродиным в период с 1979 по 1983 гг. Ведущие ученые-психологи СГУ первого периода развития индустриально-организационной психологии (1972–2008) гг. Лев Петрович Добраев (1922 – 2010). Тематика исследований – психология субъективных оценок и суждений, Алексей Алексеевич Понукалин (1938 – 2016) – психоакустика, оценка сложных сигналов, Рашид Хасьянович Тугушев (1940 – 2008) – психоакустика, психодиагностика, Владимир Витальевич Козача (1948 – 2004) – психоакустика, системы «человек–машина», Евгений Ильич Гарбер (1923 – 2001) – психология труда, Семен Иосифович Августевич род. 1937 – психология зрительного восприятия, психология водителя, психология управления ⁷ .
1982	In, Division 14 incorporated as the Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.-A Division of the American Psychological Association (SIOP). SIOP is affiliated with both APS and APA.
1983	На первом Европейском конгрессе по индустриально-организационной психологии (European Congress of Work and Organizational Psychology), прошедшем в Нидерландах (in

⁶ Аксеновская Л. Н. Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 8–29.

⁷ Аксеновская Л. Н. Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 8–29.

	Nijmegen, the Netherlands) была обсуждена идея создания на базе секций по организационной психологии национальных психологических ассоциаций сообщества, которое могло бы потенциально объединить европейских организационных психологов.
1991	Учреждена Европейской ассоциации психологов труда и организационных психологов (EAWOP), что произошло на пятом конгрессе во Франции (5 th European Congress for Work & Organizational Psychology in Rouen, France). Первым президентом был избран Robert Roe, а генеральным секретарем и казначеем Karel de Witte.
1995	С European Journal of W&O Psychology – официальное название 'The European Work & Organizational Psychologist' стал официальным журналом EAWOP.
2010	В СГУ был открыт факультет психологии, который сразу же начал подготовку студентов по Болонской системе (бакалавриат — магистратура — аспирантура). В программу бакалавриата на третьем и четвертом курсе был включен модуль по выбору «Организационная психология», а также была открыта магистерская программа по профилю «Организационная психология».
2011	Создание в НИУ «Высшая школа экономики» первого специализированного электронного научного рецензируемого журнала по организационной психологии «Организационная психология», www.orgpsyjournal.hse.ru

К сожалению, в структуре Российского психологического общества еще нет секции по организационной психологии, лишь только в структуре Московского отделения Российского психологического общества создана соответствующая секция Организационной психологии, руководитель которой Сергей Алексеевич Липатов.

Интересен опыт стремительно развивающейся Европейской ассоциации психологов труда и организационных психологов (European Association of Work and Organizational Psychology), официальный сайт <http://www.eawop.org/>, в официальном журнале которой (The European

Work & Organizational Psychologist) выходят очень интересные статьи, теоретический анализ содержания которых позволит учащимся создать представление об актуальных темах и направлениях исследовательской работы.

На основании анализа литературы и интернет-источников заполните собственную таблицу «История развития организационной психологии в России и за рубежом: краткая хронология».

Список использованной литературы

(рекомендуется для самостоятельного чтения и углубленной самоподготовки по теме):

1. *Аксеновская Л. Н.* Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 8–29.
2. *Занковский А. Н.* Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.
3. *Ловаков А. В.* Тематика организационно-психологических публикаций в российской периодической печати за 2000–2009 гг. // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 1. С. 68–90.
4. *Мельникова О. Т., Хорошилов Д. А.* Стратегии валидации качественных исследований в психологии // Психологические исследования. 2015. Т. 8, № 44. С. 3. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 10.10.2017).
5. Организационная психология: Учебник / *А.Б. Леонова*. – М.: Инфра-М, 2016 – 429 с.
6. *Толочек В. А.* Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – 480 с.
7. *Толочек В. А.* Парадоксы развития отечественной индустриальной организационной психологии // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 4. С. 129–144.
8. *Чикер В. А.* Методология и методы социально - психологических исследований: Учеб. Пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. Ун-та, 2010. – 135 с.

Рекомендуемые интернет - источники:

Официальный сайт European Association of Work and Organizational Psychology

<http://www.eawop.org/>,

Официальный сайт SIOP <http://www.siop.org/conferences/18con/>

Официальный сайт Российского психологического общества <http://pno.pf/>

Официальный сайт журнала «Организационная психология» <https://orgpsyjournal.hse.ru/>

2. Базовые направления практической работы организационного психолога.

Далее в данном учебно-методическом пособии представлены кейсы, задания и информационные материалы, в том числе наиболее распространенные методики для практической деятельности психолога в организации. Описывается технология ролевой игры «Лучший организационный психолог». Выполнение практических заданий в ходе ролевой игры служит овладению стандартными методами и методиками работы организационного психолога, формированию практических навыков.

2.1. Организационная власть как базовый организационно-психологический процесс и психическая реальность

Задание 8. На основании представленной схемы (Рисунок 4.) в соответствии с изученным теоретическим материалом охарактеризуйте организационную власть как организационно-психологический процесс и психическую реальность. Опишите условия реализации организационной власти. Очертите круг основных проблем исследования субъекта организационной власти: управленческие навыки, лидерские способности, нравственный детерминант управления, этическая ответственность менеджера.

Для самостоятельного изучения темы рекомендуется обратиться к литературе:

Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.

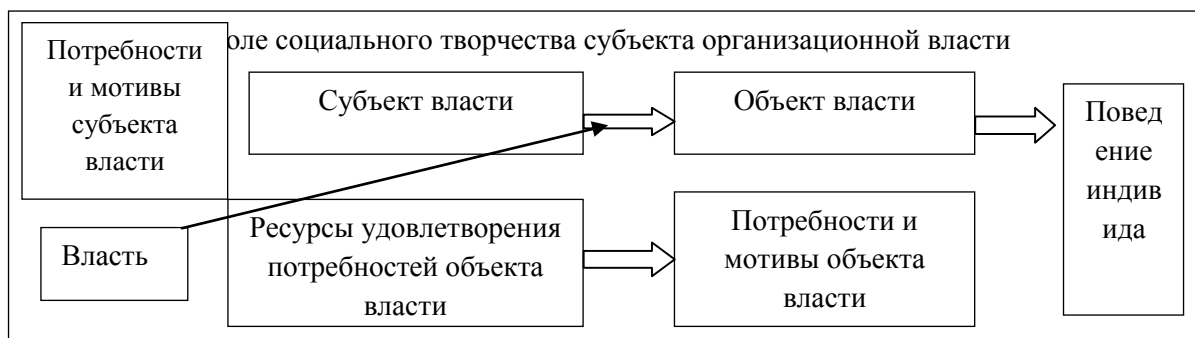


Рис. 4. Организационная власть как организационно-психологический процесс и психическая реальность

2.2. Деловая игра «Лучшая команда организационных психологов»

2.2.1. Дизайн организационной структуры и должности психолога в организации

Работа над данным и последующими практическими заданиями, представленными в данном учебно-методическом пособии предполагает ролевую игру, поэтому осуществляется в группе. Члены учебной группы должны образовать рабочие группы по 3-5 человек в каждой. В группе учащиеся выполняют два задания: *Задание 9*. (командное задание, одинаковое для рабочих групп). и *Задание 10* (командное задание, имеющее четыре варианта по выбору учащихся). Для самоподготовки ко всем заданиям в деловой игре рекомендуется изучение тем по источникам:

1. Организационная психология: Учебник / *А.Б. Леонова*. М.: Инфра-М, 2016 – 429 с.

2. *Занковский А.Н.* Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.

Задание 9. (одинаковое для всех рабочих групп). Дизайн организационной структуры и должности

1. Разработайте организационную структуру компании.
2. Придумайте название и фирменный стиль.

3. Проведите психологический анализ типичных должностей и выявите требования к претендентам на должность по предлагаемой методике.
4. Ознакомьтесь с Российским стандартом тестирования персонала (с содержанием можно ознакомиться на сайте журнала «Организационная психология» (Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. С. 67–138.).
5. Подберите психодиагностический инструментарий для выявления пвк для занятия должности.
6. Распределите штатные позиции между участниками в соответствии с выявленными индивидуальными особенностями.
7. Проведите презентацию созданной компании, отразите в презентации название, фирменный стиль, результаты психологического анализа типичных должностей, подобранные психодиагностические методики и результаты их прохождения «претендентами на должность», аргументируйте, как в соответствии с выявленным уровнем развития пвк были распределены сотрудники по должностям по результатам тестирования). Время презентации 7 минут.

Критерии оценивания: полнота выполнения задания, знание стандарта психодиагностического тестирования персонала, теоретическая обоснованность решений, выраженность и этичность фирменного стиля.

Типы компаний для деловой игры «Лучшая команда организационных психологов»:

1. Тренинговая компания.
2. Рекрутинговое агентство.
3. Консалтинговая компания, специализирующаяся на аудите персонала и кадровом консалтинге.
4. Консалтинговая компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге.

Методика анализа ПВК⁸.

Предложена О. Липманом, имеет большое количество модификаций. Внимательно прочитайте весь опросный лист, после чего приступайте к его заполнению.

Предлагаемый вариант разработан для специалистов и служащих.

Бланк

Инструкция: На каждый вопрос следует дать ответ при помощи цифр: 2 — если данное свойство совершенно необходимо для успешной работы по выбранной специальности; 1 — если оно желательно; 0 — если оно безразлично.

1. Способность длительное время сохранять устойчивое внимание, несмотря на усталость и посторонние раздражители.
2. Умение распределять внимание при выполнении нескольких действий, функций, задач.
3. Способность сосредоточить в течение достаточно длительного периода времени внимание на одном предмете.
4. Способность быстро переключать внимание с одного вида деятельности на другой.
5. Способность вести наблюдения за большим количеством переменных исследуемого объекта одновременно.
6. Умение подмечать незначительные изменения в исследуемом объекте.
7. Умение выбирать при наблюдении материал, необходимый для решения данной проблемы.
8. Тонкая наблюдательность по отношению к душевной жизни человека.
9. Способность к самонаблюдению.
10. Способность подмечать изменения в окружающей обстановке, не сосредоточивая сознательно на них внимание.
11. Способность тут же точно передать раз прочитанное.
12. Способность тут же точно передать раз услышанное.
13. Способность легко запоминать словесно-логический материал (термины, даты, цифры).
14. Способность легко запоминать наглядно-образный материал (планы, схемы,

⁸ Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. СПб.: Питер, 2008. С. 191-197

изображения, графики).

15. Способность к произвольному запоминанию материала.
16. Способность в течение длительного времени удерживать в памяти большое количество материала.
17. Особая память на внешность и поведение человека.
18. Способность точно воспроизводить материал в нужный момент.
19. Способность к узнаванию факта, явления по малому количеству признаков.
20. Способность к избирательному воспроизведению нужного в данный момент материала.
21. Согласованность движений с процессами восприятия.
22. Устойчивость к статическим нагрузкам.
23. Способность к быстрому действию в условиях дефицита времени.
24. Быстрая реакция на неожиданное слуховое впечатление посредством определенных движений.
25. Красивый почерк.
26. Согласованность одновременных движений рук и ног в различных сочетаниях (синхронные, последовательные, разнотипные).
27. Быстрая реакция на внезапные зрительные впечатления посредством определенных движений.
28. Быстрота и точность пальцев рук.
29. Пластичность и выразительность движений.
30. Умение быстро записывать.
31. Умение узнавать и отличать различные цвета.
32. Глазомерное определение расстояний, углов, размеров.
33. Способность к различению звуков по громкости, высоте, тембру.
34. Способность к различению перепадов температуры.
35. Способность к быстрому распознаванию небольших отклонений от заданной формы.
36. Способность наглядно представлять себе новое, ранее не встречающееся в опыте, или старое, но в новых условиях.
37. Способность прогнозировать исход событий с учетом их вероятности.
38. Способность находить новые и необычные решения.
39. Умение видеть несколько возможных путей и мысленно выбрать наиболее эффективный.

40. Способность к переводу образа из одной модальности в другую, к воссозданию образа по словесному описанию.
41. Способность рассматривать проблему с нескольких различных точек зрения.
42. Аргументированность критического анализа.
43. Способность схватить суть основных взаимосвязей, присущих проблеме.
44. Способность отбросить обычные, стандартные методы и решения, ставшие негодными, и искать новые, оригинальные решения.
45. Умение выбирать из большого объема информации ту, которая необходима для решения данной задачи.
46. Умение делать вывод из противоречивой информации.
47. Чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено.
48. Способность видеть дальше непосредственно данного и очевидного.
49. Умение определять характер информации, недостающей для принятия решения.
50. Способность принять правильное решение при недостатке необходимой информации или отсутствии времени на ее осмысливание.
51. Постоянство хорошего настроения.
52. Эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений.
53. Умение найти привлекательные стороны в любой работе.
54. Увлеченность поиском решения вопроса.
55. Способность переживать то, что переживают и чувствуют другие.
56. Уравновешенность, самообладание при конфликтах.
57. Способность передавать другим людям свое настроение, эмоциональный заряд.
58. Быстрая адаптация к новым условиям.
59. Умение заставить себя делать неинтересную, но необходимую работу.
60. Умение отстаивать свою точку зрения.
61. Умение повиноваться, в точности исполнять предписания.
62. Способность к длительной умственной работе без ухудшения качества и снижения темпа.
63. Упорство в преодолении возникающих трудностей.
64. Способность к длительному сохранению высокой активности (энергичность).
65. Малая внушаемость, способность не поддаваться влиянию, особенно со стороны авторитетных лиц.
66. Способность брать на себя ответственность в сложных ситуациях.
67. Способность объективно оценивать свои достижения, силы и возможности.

68. Сохранение собранности в условиях, стимулирующих возбуждение.
69. Умение давать четкие, ясные формулировки при сжатом изложении мысли (при ответах и постановке вопроса).
70. Умение связно и логично излагать свои мысли в развернутой форме (отчет, доклад, выступление).
71. Умение вести научную беседу, спор, диалог, аргументировать, доказывать свою точку зрения.
72. Сильный, звучный и выносливый голос.
73. Отсутствие дефектов речи, хорошая дикция.
74. Способность произвольной передачи своих представлений или чувств с помощью жестов, мимики, изменения голоса.
75. Способность понимать подтекст речи (иронию, шутку).
76. Умение вести деловую беседу, переговоры.
77. Умение доходчиво довести до слушателя свои мысли и намерения.
78. Способность быстро найти нужный тон, целесообразную форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей собеседника.
79. Способность к быстрому установлению контактов с новыми людьми.
80. Способность располагать к себе людей, вызывать у них доверие.
81. Способность разумно сочетать деловые и личные контакты с окружающими.
82. Умение согласовывать свои действия с действиями других лиц.
83. Умение дать объективную оценку действиям других людей.

Обработка и анализ результатов

Рассчитать среднюю оценку каждого свойства для обследованной группы испытуемых. Выписать свойства, признанные необходимыми (средняя оценка от 1,6 до 2), и установить их иерархию. Вычислить среднюю оценку для каждой группы свойств и занести в протокол полученные данные.

Образец протокола к занятию

№ вопросов	Свойства личности	Средний балл
1-4	Аттенционные	
5-10	Наблюдательность	

11-20	Мнемические	
21-30	Моторные	
31-35	Сенсорные	
36-40	Имажинитивные	
41-50	Мыслительные	
51-58	Эмоциональные	
59-68	Волевые	
69-74	Речевые	
75-83	Коммуникативные	
	Иное	

Сопоставьте значимость индивидуально-психологических свойств с профессиональными задачами, характерными для деятельности.

Список использованной литературы

(рекомендуется для самостоятельного чтения и углубленной самоподготовки по теме):

1. *Ильин Е.П.* Дифференциальная психология профессиональной деятельности. СПб.: Питер, 2008. С. 191-197
2. Российский стандарт тестирования // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. С. 67–138.).
3. *Толочек В.А.* Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – 480 с.

Вопросы для обсуждения:

1. Каков правовой статус Российского стандарта тестирования персонала?
2. Каково понятие теста, классификация тестов и ситуаций тестирования персонала?
3. Охарактеризуйте особенности подготовки тестирования в организации?
4. Каковы основные требования к методикам тестирования?
5. Каковы основные требования к квалификации исполнителей?
6. Определите основные требования к проведению тестирования?
7. Опишите требования к обработке, интерпретации и анализу результатов.
8. Опишите возможности применения информационных технологий в тестировании.
9. Опишите закономерности сопряжения результатов тестирования с другими оценочными процедурами и контроль качества тестирования.
10. Какой должна быть обратная связь и принятие решений по результатам

тестирования?

11. Опишите этические нормы в тестировании персонала.
12. Каковы типичные профессиональные задачи психолога в Вашей организации?
13. Каковы основные профессионально важные качества психолога в вашей компании?
14. Какими методиками они были диагностированы?
15. Соответствуют ли выбранные методики стандарту тестирования?

2.2.2.1. Диагностика сплоченности и социально-психологического климата в группе: базовые методы и методики.

Задание 10. (командное практическое задание).

Вариант «Тренинговая компания»

10.1. Раскройте содержание темы «Власть и группа» по следующему плану:

Природа групп в организации. Классификация групп в организации. Стадии развития группы. Групповое давление и конформность. Групповая сплоченность и совместимость. Структура группы. Статус. Роли. Ролевая идентификация. Групповые (ролевые) ожидания. Ролевой конфликт. Групповые нормы. Групповые санкции. Нормы в организации. Формирование групповых норм. Ситуационные переменные, влияющие на групповое поведение. Общение в организации. Коммуникативная функция общения. Регулятивная функция общения. Перцептивная функция общения. Особенности межличностного восприятия. Общение и понимание. Система организационного общения. Типы коммуникационных сетей. Неформальное общение в организации. Общение и стиль управления. Пути повышения эффективности общения в организации.

10.2. Ответьте на вопрос: Каковы основные типы тренинга на повышение групповой эффективности? Охарактеризуйте каждый из приведенных типов тренингов, направленных на повышение групповой эффективности «формирование групповой сплоченности, развитие коммуникативной компетентности сотрудников, оптимизация командных

ролей).

Выполните организационную диагностику:

10.3. Измерите следующие характеристики:

Сплоченность и социально-психологический климат в группе.

Рекомендуемые методики:

1. Индекс групповой сплоченности Сишора;
2. Методика диагностики социально-психологического климата в трудовом коллективе «Пульсар» Л. Почебут;
3. Коммуникативный стиль и компетентность сотрудников (методика Лири, Тест руки Вагнера) и др.;
4. Распределение ролей в команде (Тест «Типы ролей в командах менеджеров» Р.М. Белбина).

10.4. Оформите результат диагностики в виде отчета.

10.5. На основании полученных результатов предложите комплекс мер по устранению выявленной проблемы, в том числе разработайте программу тренинга по актуальной тематике:

- А) формирование групповой сплоченности,
- Б) развитие коммуникативной компетентности сотрудников,
- В) оптимизация командных ролей.

Определение индекса групповой сплоченности Сишора⁹

Групповая сплоченность — чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое,

Методика, состоит из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый.

Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям

⁹ Карелин А.А. Большая энциклопедия психологических тестов. М: Эксмо, 2007 г. – 416 с.

(максимальная сумма — 19 баллов, минимальная — 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

Тест

I. Как вы оценили бы свою принадлежность к группе?

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
2. Участвую в большинстве видов деятельности (4).
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
5. Живу и существую отдельно от нее (1).
6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

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

1. Да, очень хотел бы перейти (1).
2. Скорее перешел бы, чем остался (2).
3. Не вижу никакой разницы (3).
4. Скорее всего остался бы в своей группе (4).
5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
6. Не знаю, трудно сказать (1).

III. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
3. Хуже, чем в большинстве классов (1).
4. Не знаю, трудно сказать (1).

IV. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
3. Хуже, чем в большинстве классов (1).
4. Не знаю (1).

V. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).
4. Не знаю (1).

Методика диагностики социально-психологического климата в трудовом коллективе «Пульсар» Л.Г. Почебут¹⁰

«Изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов. Групповая активность проходит Цикл «оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы, – подъем активности – спад активности – возвращение к оптимальному уровню активности»¹¹

Методика предназначена для оценки уровня развития группы и прогнозирования результативности групповой деятельности.

Вынести суждение о степени зрелости группы можно по результатам опроса каждого члена группы.

Оценка групповой эффективности основывается на следующих основных групповых состояниях:

-*подготовленность к деятельности* – характеризует степень готовности членов рабочей группы к решению организационных задач;

-*направленность* – характеризуется осознанием работниками групповых целей, норм, способов и методов достижения организационной цели, а также критериев оценки результатов деятельности;

-*организованность* – предполагает четкое распределение ролей и статусов в, наличии сформированной формальной и неформальной структуры;

-*активность* – характеризуется энергичностью членов рабочей группы, мотивированностью. Готовностью демонстрировать организационное гражданское поведение, участие в решении общих задач, сотрудничество, взаимопомощь и степень профессиональной самореализации членов рабочей группы;

¹⁰ Тест приводится по тексту Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 стр.

¹¹ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ. соч., С. 117.

- *сплоченность* – характеризуется стабильностью, устойчивостью деятельности группы, единство межличностных взаимоотношений и взаимодействий;

-*интегративность* – это состояние группы, которое характеризуется согласованностью внутригрупповых процессов;

-*референтность* – состояние группы, при котором членство в ней представляется работникам наиболее ценным и значимым.

Инструкция. Просим Вас оценить качества организации, в которой Вы работаете. В опроснике представлены название качества и его содержательная характеристика. В бланке для ответов поставьте, пожалуйста, тот балл (от 12 до 1), который, по Вашему мнению, соответствует развитию данного качества в Вашей организации.

Таблица 5

Бланк «Пульсар»

Баллы	Содержание параметра
	1.Подготовленность к деятельности
12 11 10	Все члены нашей группы обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый сотрудник имеет высокий профессиональный авторитет. Группа добивается высоких показателей в труде.
9 8 7	Большинство членов группы имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике.
6 5 4	В нашей группе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим сомнением наносят ущерб профессиональному авторитету фирмы.
3 2 1	Сотрудники группы имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов - это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свою

	работу. Они часто срывают выполнение производственных заданий
	2.Направленность
12 11 10	Наша группа имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым, как его собственная. Группа опирается на давние традиции, вырабатывая взаимо- уважительные нормы поведения, общие ценности. В нашей группе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие.
9 8 7	Перед нашей группой стоит общая задача. Каждый сотрудник старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашей группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения.
6 5 4	У каждого члена нашей группы существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовывать их с другими членами фирмы.
3 2 1	Наша группа существует только как официальная система, цели которой не принимаются, а часто и входят в противоречие с целями отдельных сотрудников. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность
	3.Организованность
12 11 10	Наша группа способна самостоятельно управлять своей работой и досугом. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В группе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы.
9 8 7	Наша фирма часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор (менеджер, лидер, бригадир, руководитель) нечетко представляет себе план работы и возможности каждого.
6 5 4	При попытках группы организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. У нас нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику.

3 2 1	Члены группы не могут договориться о том, как совместно организовать работу. Часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В группе преобладают соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с группой.
	4.Активность
12 11 10	Все члены нашей группы люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач, сотрудничают и помогают друг другу.
9 8 7	Большинство членов нашей группы люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Когда нужно сделать полезное для всех дело, многие активно участвуют в общей работе, помогая друг другу.
6 5 4	Большинство членов группы пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально.
3 2 1	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены группы проявляют пассивность инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В группе преобладает соперничество, конкуренция.
	5.Сплоченность
12 11 10	В нашей группе существует справедливое отношение ко всем ее членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Группа участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены группы тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплачиваются, объединяются, живут до принципу: «Один за всех, все за одного». В группе велико желание трудиться совместно.
9 8	Большинство членов нашей группы стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых

7	условиях. В трудных случаях группа временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга.
6 5 4	Члены группы проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наша группа «раскисает», возникает растерянность, отчужденность.
3 2 1	Наша группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в группе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы.
	6.Интегративность
12 11 10	При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность группы, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате выработывается согласованное решение.
9 8 7	При необходимости выработать важное решение все члены группы стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитываются мнения большинства членов группы. Решение принимается путем общего гласного голосования.
6 5 4	При необходимости выработать важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе его принятия. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов группы. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании.
3 2 1	В группе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно.
	7.Референтность
12 11 10	Все члены нашей группы доброжелательно настроены друг к другу. В группе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всей группы переживаются нами как свои собственные. Успехи

	(или неудачи) отдельных членов группы вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В группе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм в настроении. У нас есть чувство гордости за свою группу.
9 8 7	В нашей группе есть всякие люди - хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всей группы искренне переживаются нами. В группе у всех хорошее, ровное настроение.
6 5 4	Большинство членов нашей группы люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В группе относятся друг к другу критически, бывают мелочные придирки. Отношения между людьми прохладные, настроение чаще всего подавленное.
3 2 1	Члены нашей группы люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В группе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных членов группы вызывают зависть, неудачи - злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в группе.

Бланк для ответов к тесту «Пульсар»

№ качества	Баллы											
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Обработка полученной информации

Ответы всех испытуемых суммируются, и по каждому качеству группы подсчитывается среднее арифметическое, исчисляемое как сумма баллов

ответов респондентов по данному качеству, деленное на количество респондентов.

В зависимости от полученной средней можно дать содержательное описание изучаемой группы, определить уровень ее развития (зрелости).

Интерпретация результатов

Таблица 6

Интерпретация результатов к тесту «Пульсар»

10 - 12 баллов	зрелая, сложившаяся, сплоченная, работоспособная и надежная группа
7 - 9 баллов	группа достаточно зрелая, способная выполнять производственные задания
4 - 6 баллов	группа недостаточно зрелая, не всегда способная эффективно справиться с поставленными задачами
1 - 3 балла	группа незрелая, велика вероятность того, что она не справится с поставленными задачами

Помимо оценки уровня сплоченности и работоспособности группы, интерпретация может включать качественный анализ причин проблемных состояний, параметры, представленные для характеристики эффективной группы (баллы 10 – 12) могут служить направлениями развития).

Методика Лири¹²:

Методика создана Т. Лири, Г. Лефоржем, Р. Сазеком в 1954 г. и предназначена для исследования представлений субъекта о себе и идеальном Я, а также для изучения взаимоотношений в малых группах.

¹² Карелин А. А. Большая энциклопедия психологических тестов. М: Эксмо, 2007 г. 416 С.

С помощью данной методики выявляется преобладающий тип отношений к людям в самооценке и взаимооценке.

Для представления основных социальных ориентаций Т. Лири разработал условную схему в виде круга, разделенного на сектора. В этом круге по горизонтальной и вертикальной осям обозначены четыре ориентации: «доминирование — подчинение», «дружелюбие — враждебность». В свою очередь, эти сектора разделены на 8 — соответственно более частных отношений. Для еще более тонкого описания круг делят на 16 секторов, но чаще используются октанты, определенным образом ориентированные относительно 2 главных осей. Схема Т. Лири основана на предположении, что чем ближе результаты испытуемого к центру окружности, тем сильнее оказывается взаимосвязь этих 2 переменных. Сумма баллов каждой ориентации переводится в индекс, где доминируют вертикальная («доминирование — подчинение») и горизонтальная («дружелюбие — враждебность») оси.

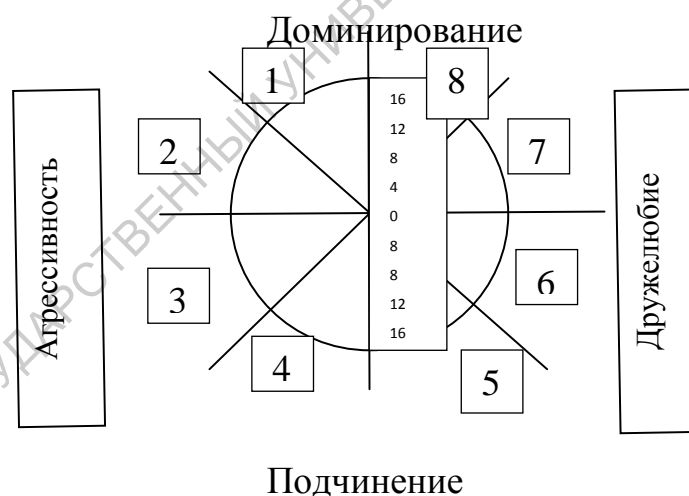


Рис. 5. Дискограмма к тесту Т. Лири

Расстояние полученных показателей от центра окружности указывает на адаптивность или экстремальность интерперсонального поведения.

Опросник содержит 128 оценочных суждений, из которых в каждом из 8 типов отношений образуются 16 пунктов, упорядоченных по

восходящей интенсивности. Методика построена так, что суждения, направленные на выяснение какого-либо типа отношений, расположены не подряд, а особым образом: они группируются по 4 и повторяются через равное количество определений.

При обработке подсчитывается количество отношений каждого типа.

Т. Лири предлагал использовать методику для оценки наблюдаемого поведения людей, т. е. поведения в оценке окружающих (со стороны), для самооценки, оценки близких людей, для описания идеального Я. В соответствии с этими уровнями диагностики меняется инструкция для ответа. Разные направления диагностики позволяют определять тип личности, а также сопоставлять данные по отдельным аспектам, например «социальное Я», «реальное Я», «мои партнеры» и т. д. Методика может быть представлена респонденту либо списком (по алфавиту или в случайном порядке), либо на отдельных карточках. Ему предлагается указать те утверждения, которые соответствуют его представлению о себе, относятся к другому человеку или его идеалу.

Максимальная оценка уровня — 16 баллов, но она разделена на 4 степени выраженности отношения:

Адаптивное поведение

0—4 балла — низкая

5—8 баллов — умеренная

Экстремальное поведение до патологии

9—12 баллов — высокая

13—16 баллов

В результате производится подсчет баллов по каждой октанте с помощью специального ключа к опроснику. Полученные баллы переносятся на дискограмму, при этом расстояние от центра круга соответствует числу баллов по данной октанте (от 0 до 16). Концы векторов соединяются и образуют личностный профиль.

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

Доминирование = $(I - V) + 0,7 (VIII + II - VI)$

Дружелюбие = $(VII - III) + 0,7 (VIII - II - IV + VI)$.

Качественный анализ полученных данных проводится путем сравнения дискограмм, демонстрирующих различие между представлениями разных людей. С. В. Максимовым приведены индексы точности рефлексии, дифференцированности восприятия, степени благополучности положения личности в группе, степени осознания личностью мнения группы, значимости группы для личности. Методический прием позволяет изучать проблему психологической совместимости и часто используется в практике семейной консультации, групповой психотерапии и социально-психологического тренинга.

Типы отношения к окружающим

I. Авторитарный

13—16 — диктаторский, властный, деспотический характер, тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности. Всех наставляет, поучает, во всем стремится полагаться на свое мнение, не умеет принимать советы других. Окружающие отмечают эту властность, но признают ее.

9—12 — доминантный, энергичный, компетентный, авторитетный лидер, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения.

0—8 — уверенный в себе человек, но не обязательно лидер, упорный и настойчивый.

II. Эгоистичный

13—16 — стремится быть над всеми, но одновременно в стороне от всех, самовлюбленный, расчетливый, независимый, себялюбивый. Трудности перекладывает на окружающих, но сам относится к ним несколько отчужденно, хвастливый, самодовольный, заносчивый.

0—12 — эгоистические черты, ориентация на себя, склонность к соперничеству.

III. Агрессивный

13—16 — жесткий и враждебный по отношению к окружающим, резкий, жесткий, агрессивность может доходить до асоциального поведения

9—12 — требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других,

непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный.

0—8 — упрямый, упорный, настойчивый и энергичный.

IV. Подозрительный

13—16 — отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, подозрительный, обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно жалуется на всех (шизоидный тип характера).

9—12 — критичный, необщительный, испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения, замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный, свой негативизм проявляет в вербальной агрессии.

0—8 — критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям.

V. Подчиняемый

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

9—12 — застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации.

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

VI. Зависимый

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

9—12 — послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивления, искренне считает, что другие всегда правы.

0—8 — конформный, мягкий, ожидает помощи и советов, доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый.

VII. Дружелюбный

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

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

VIII. Альтруистический

9—16 — гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, неадекватно принимает

на себя ответственность за других (может быть только внешняя маска, скрывающая личность противоположного типа).

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

Текст опросника Т. Лири

Поставьте знак «+» против тех определений, которые соответствуют вашему представлению о себе (если нет полной уверенности, знак «+» не ставьте).

I

1. Другие думают о нем благосклонно.
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.

II

5. Обладает чувством собственного достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие.

III

9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичен к другим.

IV

13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявить недоверие.
16. Часто разочаровывается.

V

17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признать свою неправоту.

19. Охотно подчиняется.

20. Уступчивый.

VI

21. Благородный.

22. Восхищающийся и склонный к подражанию.

23. Уважительный.

24. Ищущий одобрения.

VII

25. Способен к сотрудничеству.

26. Стремится ужиться с другими.

27. Дружелюбный, доброжелательный.

28. Внимательный и ласковый.

VIII

29. Деликатный.

30. Одобряющий.

31. Отзывчивый к призывам о помощи.

32. Бескорыстный.

I

33. Способен вызвать восхищение.

34. Пользуется уважением у других.

35. Обладает талантом руководителя.

36. Любит ответственность.

II

37. Уверен в себе.

38. Самоуверен и напорист.

39. Деловит и практичен.

40. Любит соревноваться.

III

41. Строгий и крутой, где надо.

42. Неумолимый, но беспристрастный.

43. Раздражительный.

44. Открытый и прямолинейный.

IV

45. Не терпит, чтобы им командовали.

46. Скептичен.
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, щепетильный.

V

49. Легко смущается.
50. Неуверен в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.

VI

53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.

VII

57. Всегда любезен в обхождении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
Добросердечный.

VIII

61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Бескорыстный, щедрый.

I

65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значимости.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.

II

69. Хвастливый.
70. Надменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый и расчетливый.

III

73. Нетерпим к ошибкам других.

74. Своекорыстный.

75. Откровенный.

76. Часто недружелюбен.

IV

77. Озлобленный.

78. Жалобщик.

79. Ревнивый.

80. Долго помнит обиды.

V

81. Склонный к самобичеванию.

82. Застенчивый.

83. Безынициативный.

84. Кроткий.

VI

85. Зависимый, несамостоятельный.

86. Любит подчиняться.

87. Предоставляет другим принимать решения.

88. Легко попадает впросак.

VII

89. Легко попадает под влияние друзей.

90. Готов довериться любому.

91. Благорасположен ко всем без разбору.

92. Всем симпатизирует.

VIII

93. Прощает все.

94. Переполнен чрезмерным сочувствием.

95. Великодушен и терпим к недостаткам.

96. Стремится покровительствовать.

I

- 97. Стремится к успеху.
- 98. Ожидает восхищения от каждого.
- 99. Распоряжается другими.
- 100. Деспотичный.

II

- 101. Сноб (судит о людях по рангу и личным качествам).
- 102. Тщеславный.
- 103. Эгоистичный.
- 104. Холодный, черствый.

III

- 105. Язвительный, насмешливый.
- 106. Злобный, жестокий.
- 107. Часто гневливый.
- 108. Бесчувственный, равнодушный.

IV

- 109. Злопамятный.
- 110. Проникнут духом противоречия.
- 111. Упрямый.
- 112. Неверчивый и подозрительный.

V

- 113. Робкий.
- 114. Стыдливый.
- 115. Отличается чрезмерной готовностью.
- 116. Мягкотелый.

VI

- 117. Почти никогда и никому не возражает.
- 118. Ненавязчивый.
- 119. Любит, чтобы его опекали.
- 120. Чрезмерно доверчив.

VII

- 121. Стремится снискать расположение каждого.
- 122. Со всеми соглашается.
- 123. Всегда дружелюбен.

124. Всех любит.

VIII

125. Слишком снисходителен к окружающим.

126. Стараются утешить каждого.

127. Заботится о других в ущерб себе.

128. Портит людей чрезмерной добротой.

Тест «Роли в команде» Р.М. Белбина¹³

Рэймонд Мередит Белбин, разработал теорию, в которой командная эффективность достигается посредством рационального сочетания ролей входящих в нее работников, всего таких ролей он выделил 8: Исполнитель, Председатель, Формирователь, Мыслитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик (см. Таблицу 9). Исполнение определенной роли в рабочей команде основано на сильных сторонах и личных особенностях работника:

Представленный в данном пособии тест - «Командные роли» Р. М. Белбина позволяет определить структуру командных ролей, а также естественные для тестируемого роли в коллективе, предпочитаемые роли, а также роли от выполнения которых тестирующийся предпочел бы отказаться. Следует отметить, что не смотря на широкое применение концепции и теста Р.М. Белбина у управленческой практике, в интерпретации вариантов командных ролей часто наблюдается разночтение, в разных переводах приводятся разные названия ролей

¹³ Описание приводится по источникам:

1. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. — 315 с.

2. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров/ Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. — 232 с.

3. Сайт Института практической психологии Высшей школы экономики <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-roli-r-m-belbina> [Электронный ресурс] (дата обращения 01.10.2017 г.)

предложенных автором, да и в концепции самого автора эти роли также эволюционировали, в связи с чем могут возникнуть разночтения. Приведенная ниже таблица (Таблица 7) содержит эквиваленты применения терминов в различных вариантах методики Р.М. Бейлина, и, как надеется автор данного пособия, позволит учащимся лучше ориентироваться в литературе по данной проблематике.

Таблица 7

Описание ролей в командах менеджеров Р.М. Бейлина

Тип (название по книге Р.М. Бейлина)*	Тип (название по материалам сайта ЦПП ВШЭ)**	Типичные черты	Позитивные качества	Приемлемые недостатки
Рабочая пчелка Company Worker, реализатор	Исполнитель Исполнитель (Implementer)	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
Руководитель Chairman	Председатель	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способность без предубеждения выслушивать и рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей.	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей
Мотиватор Sharper	Формирователь (Приводящий в действие)	Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению
Генератор идей Plant	Мыслитель	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, изобретательность, интеллект, знания	«Витает в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола
Снабженец Resource Investigator	Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator)	Экстраверт, увлеченный, пытливый, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность
Аналитик Monitor-Evaluation	Оценщик (Monitor-Evaluator)	Благодарный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудительность, проницательность, хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Вдохновитель Team Worker	Коллективист (Team Worker)	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способность нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и	Нерешительность в решающие моменты

			поддерживать командный дух	
Контролер Compieter- Finisher	Доводчик (Completer- Finisher)	Скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый	Способность завязывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем	Тенденция беспокойства по поводу мелочей. Отвращение к выражению «выкинь из головы»

Примечание : * *Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. — 315 с.; ** Сайт Института практической психологии Высшей школы экономики <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-roli-r-m-belbina> [Электронный ресурс] (дата обращения 01.10.2017 г.)

Инструкция

Этот вопросник позволит определить естественные для Вас роли в команде, а также те роли, от выполнения которых Вы предпочли бы отказаться.

В каждом из семи разделов данного вопросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

Последнее оригинальная инструкция предлагает делать лишь в исключительных случаях. «В исключительных случаях баллы можно распределить между всеми утверждениями или все десять баллов поставить напротив одного утверждения. Внесите баллы в таблицу»¹⁴.

Опросник Р. М. Белбина. Текст. Вариант 1¹⁵.

Раздел 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

- а. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- б. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.

¹⁴ Приводится по книге *Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. – С. 269.

¹⁵ Приводится по материалам сайта Института практической психологии Высшей школы экономики <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-roli-r-m-belbina> [Электронный ресурс] (дата обращения 01.10.2017 г.)

- c. Генерация идей — моё врожденное достоинство.
- d. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
- e. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
- f. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
- g. Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
- h. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Раздел 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

- a. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.
- b. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.
- c. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
- d. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
- e. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
- f. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
- g. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
- h. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Раздел 3. Участие в совместном проекте:

- a. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
- b. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
- c. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
- d. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

- e. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
- f. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
- g. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.
- h. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Раздел 4. Особенности моего стиля работы в команде:

- a. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
- b. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.
- c. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
- d. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.
- e. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
- f. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
- g. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
- h. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Раздел 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- a. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
- b. Мне нравится находить практические решения проблем.
- c. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.
- d. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
- e. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
- f. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
- g. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
- h. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Раздел 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

- a. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

- b. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- c. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- d. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
- e. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- f. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- g. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- h. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Раздел 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

- a. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
- b. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
- c. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.
- d. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.
- e. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
- f. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.
- g. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.
- h. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Опросник Р. М. Белбина Текст. Вариант 2¹⁶.

I. *Чем я могу помочь команде:*

- (a) Я думаю, что могу быстро выявлять и использовать новые возможности.
- (b) Я могу успешно работать с различными типами людей.

¹⁶ Приводится по книге *Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач* / Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. — 315 с.

- (с) Разработка идей является моим естественным достоинством.
- (d) Я обладаю способностью находить в друг их людях такие качества, которые могут быть полезны для всей группы.
- (e) Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность.
- (f) Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты выступления команды.
- (g) Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации.
- (h) Я могу предложить набор разумных вариантов действий без предубеждений и пристрастий.

II. Если с точки зрения командной работы у меня есть недостатки, то они таковы:

- (a) Я не успокоюсь до тех пор, пока не пойму, что рабочие встречи команды хорошо организованы, подготовлены и проводятся правильно.
- (b) Я благосклонен к людям, выдвигающим оригинальные, но неприемлемые предложения.
- (с) Я страдаю многословием, когда группа обсуждает новые идеи.
- (d) Моя страсть возражать по любому поводу мешает мне присоединиться к моим коллегам.
- (e) Я иногда кажусь человеком авторитарным, стремящимся повлиять на других людей.
- (f) Мне трудно проявить инициативу, потому что я поддаюсь настроению, установившемуся в группе.
- (g) Я углубляюсь в свои размышления до такой степени, что теряю контроль над тем, что происходит.
- (h) Мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо.

III. Когда я работаю над проектом вместе с другими людьми:

- (a) Я могу влиять на коллег без давления на них.
- (b) Моя врожденная осмотрительность позволяет мне предотвращать небрежности, ошибки и упущения.
- (с) Я готов потребовать от коллег четкости, чтобы время не уходило впустую и участники совещания не отклонялись от главной темы.

(d) Меня можно признать человеком, способным придумать что-нибудь оригинальное.

(e) Я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды.

(f) Я интересуюсь новейшими идеями и разработками.

(g) Я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других людей.

(h) На меня можно положиться при организации важной работы.

IV. Мое отношение к командой работе проявляется в том, что:

(a) Я стремлюсь хорошо знать своих коллег.

(b) Я неохотно обмениваюсь мнениями с другими людьми и свое особое мнение держу при себе.

(c) Я нахожу убедительные аргументы при необходимости отвергнуть пустые предложения.

(d) Я думаю, что у меня есть талант организатора планомерной работы.

(e) Я склонен отвергать очевидное и предлагать неожиданное.

(f) Я проявляю высокую требовательность к себе при выполнении командной роли, которую кта меня возлагают.

(g) Я готов самостоятельно осуществлять контакты за пределами группы.

(h) Я интересуюсь различными точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний.

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

(a) Мне нравится анализировать сложные ситуации и взвешивать всевозможные варианты.

(b) Мне интересно находить решения различных проблем.

(c) Мне нравится осознавать, что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения.

(d) Я оказываю существенное влияние на процесс принятия решений.

(e) Я умею находить людей, которые могут предложить что-нибудь новое,

(f) Я способен убедить людей в необходимости тех или иных действий.

(g) Я чувствую, когда мне необходимо нам гостью сосредоточиться на поставленной задаче.

(h) Я люблю деятельность, которая развивает мое воображение.

VI. Если мне вместе с группой незнакомых людей неожиданно поручат трудную задачу, которую надо выполнить быстро:

- (a) Я предпочел бы уединиться и хорошо обдумать ситуацию, прежде чем разработать план действий.
- (b) Я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным этот человек ни казался.
- (c) Я попытался бы разделить общую задачу на ряд мелких и установил бы, какой вклад в решение задачи могут внести конкретные члены команды.
- (d) Моя врожденная обязательность помогает мне контролировать сроки выполнения задания.
- (e) Я способен сохранять невозмутимость и думать по существу.
- (f) Я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление.
- (g) Я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи.
- (h) Я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение.

VII. Проблемы, которые я должен преодолеть, работая в группе:

- (a) Я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели,
- (b) Я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточно развитой интуиции.
- (c) Мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задачи.
- (d) Я быстро теряю интерес к делу и надеюсь на кого-нибудь из команды, кто заменит меня
- (e) Мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму пели этой работы.
- (f) Мне не всегда удается объяснить сложные идеи, которые рождает мой разум.
- (g) Я осознаю необходимость поручать другим сделать то, что сам сделать не могу.
- (h) Я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением.

Очевидно, что данная версия опросника несколько отличается от приведенной выше по формулировкам вопросов, однако смысловое их содержание общее. Тест Беблина «Роли в команде» в обеих представленных в данном учебном пособии вариантах позволяет достаточно эффективно определить структуру командных ролей, роль

предпочитаемую конкретным исполнителем, однако, обе версии не лишены недостатков. Так, версия Беблина приводит стандарты только для зарубежной выборки, версия, размещенная на сайте Института практической психологии Высшей школы экономики вообще не содержит никаких стандартов и возможно лишь предполагать, что таковые конечно имеются, но до широкого круга пользователей не доведены, в связи с чем стандартизация и проверка психометрических свойств самой методики является весьма интересной научной задачей.

Анализ результатов в обеих версиях идентичен.

Бланк анализа результатов по методике Р.М. Белбина

Номер блока	Раздел							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Таблица 8

Бланк сводная таблица баллов Р.М. Белбина

Раздел	Балл вопроса													
		Исполнитель	Председатель	Формирователь		Мыслитель		Разведчик		Оценщик		Коллективист		Доводчик
1	G	D	F	C	A	H	B	E						

2	A	B	E	G	C	D	F	H
3	H	A	C	D	F	G	E	B
4	D	H	B	E	G	C	A	F
5	B	F	D	H	E	A	C	G
6	F	C	G	A	H	E	B	D
7	E	G	A	F	D	B	H	C
Итого:								

В книге М. Белбина можно найти таблицу анализа результатов опросника самовосприятия¹⁷

Таблица 9.

Бланк анализа результатов опросника самовосприятия М. Белбина

Раздел	Балл вопроса													
		Рабочая пчелка (РП)	Руководитель (РК)	Мотиватор (МТ)	Генератор идей (ГИ)	Снабженец (СН)	Аналитик (АН)	Вдохновитель (ВД)	Контролер (КН)					
1	G	D	F	C	A	H	B	E						
2	A	B	E	G	C	D	F	H						
3	H	A	C	D	F	G	E	B						
4	D	H	B	E	G	C	A	F						
5	B	F	D	H	E	A	C	G						
6	F	C	G	A	H	E	B	D						
7	E	G	A	F	D	B	H	C						
Итого:														

Данная таблица интерпретации имеет несколько иные названия шкал (см. Таб. 7), но, как видно из приведенной таблицы, их содержание

¹⁷ Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. С.276

эквивалентно. Максимальная сумма баллов равна 70, если сумма баллов шкал не результирует данную сумму, в подсчете допущена ошибка.

М. Белбин приводит следующую таблицу стандартов опросника¹⁸

Таблица 10. Стандарты оценки выраженности командной роли (М. Белбин)

	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий	Средний балл
РП	0-6	7-11	12-16	17-23	10,0
РК	0-6	7-10	11-13	14-18	8,8
МТ	0-8	9-13	14-17	18-23	11,6
ГИ	0-4	5-8	9-12	13-29	7,3
СН	0-6	7-9	10-11	12-21	7,8
АН	0-5	6-9	10-12	13-19	8,2
ВД	0-8	9-12	13-16	17-25	10,9
КН	0-3	4-6	7-9	10-17	5,5

Полученный балл по каждой роли показывает насколько хорошо респондент может ее исполнять. Роль, набравшая максимальное количество баллов наиболее свойственная работнику в и большей степени подкреплена его сильными сторонами. Именно эту роль работник выполняет в управленческой команде. Вторая по количеству баллов - поддерживающая роль, на которую может переключиться работник в случае необходимости или если его основная роль в команде не востребована. Две роли, набравшие наименьшие суммы баллов - возможные «слабые места» работника¹⁹.

Более подробная интерпретация результатов теста может быть осуществлена по следующему расширенному описанию ролей.

¹⁸ Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. С. 277

¹⁹ <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-roli-r-m-belbina>

Интерпретация теста

Исполнитель (Implementer). Его основано качество - дисциплинированность; другие способности и интеллект вторичны в сравнении с исполнительностью. «*Стиль исполнителя в команде — организация работ*. Исполнители надежны, консервативны и эффективны, обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях»²⁰.

«Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи»²¹. Могут сделать успешную карьеру в крупных организационных иерархиях, деятельность в которых строго регламентирована. Достоинство Исполнителей в том, что они способны систематически делать необходимую работу «даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия», именно эта способность обеспечивает успех и признание исполнителя.²²

Р.Б. Белбин символически называет эту роль «Рабочая пчелка», отмечая, что эта роль часто свойственна топ-менеджерам, хотя им самим часто не нравится такая метафора, но именно такова их природа и такова их функциональная формальная роль в организации. «Исполнитель систематически и продуктивно исполняет принятые на себя

²⁰ <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-rol-i-r-m-belbina>

²¹ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С. 102

²² Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С. 102

обязательства, превращает концепции и планы в рабочие процедуры»²³. Исполнителей характеризует постоянная готовностью к практической деятельности, они хорошие коммуникаторы и могут успешно взаимодействовать со многими типами командных ролей, при этом роли Мотиватора и Генератора Идей, Контролера (для которых Исполнители могут выступить как соответствующие подчиненные), являются все-таки более предпочтительными. Исполнители хорошо работают в системе четких целей, однозначных требований, когда, менеджеры четко формулируют и доносят до подчиненных свои требования. Р.М. Белбин отмечает характерные фразы, свойственные Исполнительскому типу: «Если это возможно, мы сделаем это; День практики стоит года теории; От напряженной работы еще никто не умер; Если это трудно сделать, мы сделаем это немедленно. Если это невозможно сделать, это займет чуть больше времени; Человеку свойственно ошибаться, но компании не свойственно прощать ошибки; Давайте возьмемся за ближайшую задачу; Я полностью поддерживаю политику компании»²⁴.

Председатель (Координатор, Coordinator). Уверенный, дисциплинированный, зрелый, спокойный, несуетливый. Доверяет персоналу и может принимать окружающих такими, какие они есть. Подозрительности или ревность ему не свойственны. Данный тип, наряду с выраженной тенденцией доминировать, поощряет и поддерживает персонал, Председатель демонстрирует выраженную преданность групповым целям. Председатель с благодарностью принимает трудовые вклады работников в командную эффективность и может оценить их в соответствии с целями рабочей группы. Председатель умеет четко ставить цели, продвигает решения, организует работу группы и использует ее

²³ Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. 315 с.

²⁴ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. – С. 130

ресурсы в соответствии с групповыми целями и ценностями, активно делегирует полномочия. Председатель хорошо осведомлен о сильных и слабых сторонах исполнителей и максимально использует потенциал каждого для достижения командных целей, то есть рационально использует ресурсы как человеческие, так и иные находящиеся в распоряжении группы для достижения ее эффективности. Председатель демонстрирует очень высокую адаптивность и компетентность в общении, хорошо знает и хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель способен принимать самостоятельные решения и никогда не теряет контроля над ситуацией. «Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды».²⁵ Будучи хорошими руководителями, они хорошо контролируют работу подчиненных, и особенно успешно они руководят Генераторами Идей. Выраженная коммуникативная способность Председателя позволяет им находить общий язык с неординарными талантливыми людьми. Конфликты возможны с Мотиваторами²⁶. Идентифицировать Председателя можно по фразам «Давайте всегда помнить об основной цели; Если у кого-то есть что-нибудь, что можно добавить к этому?»; Нам необходимо достигнуть консенсуса, прежде чем мы пойдем дальше; Никогда не думайте, что молчание означает согласие; Я думаю, что мы можем дать шансу кому-то еще; Умение правильно делегировать полномочия - это искусство; Менеджмент - это умение организовать людей на выполнение любой работы».²⁷

²⁵ <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-roli-r-m-belbina>

²⁶ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. – С. 104

²⁷ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. – С. 130.

Формирователь (Приводящий в действие, Shaper). Придает действиям команды упорядоченность, направленность на задачи, обозначает приоритеты. Формирователь стремится к упорядочению групповых дискуссия и ясности результатов командной работы»²⁸. Данный тип можно отнести к предпринимательскому. В стогнирующей команде (склонной к бездействию, самодовольству) Формирователи берут на себя функцию побуждения к действию. Формирователь динамичен, доминантен, склонена рассматривать социальную ситуацию как вызов и стремится к выигрышу, склонен оспаривать, достигать, для успеха может пойти на провокации, бывают раздражительны и нетерпеливы. Формирователю, не смотря на его навык мотивировать персонал, более чем Председателю свойственен индивидуализм, он подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Мужество и энергия Формирователя позволяют команде преодолевать трудности. Формирователи индивидуалистичны, им свойственна высокая самооценка, общительность, но, вместе с тем, подозрительность, склонностью к фрустрации. Формирователи экстраверты, их активность вызвана требованиями внешней среды. В качестве руководителей Формирователи подходят для уже сформировавшейся рабочей группы, при столкновении со сложным (чаще внешними) препятствиями. Для Формирователя более комфортно, когда он является единоличным лидером, но подобное единоличное лидерство негативно сказывается на результатах команды. В команде, руководимой Формирователем успех во многом обеспечен способностью этой команды к самоуправлению. «Казалось бы, Формирователь (Мотиватор) должен чаще принимать участие в работе консультативных совещаний. Однако есть обоснованное опасение, что он может сделать совещание менее

²⁸ Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. – С. 282.

продуктивным, чем оно могло бы быть. Иногда его сотрудники сами проводят совещание и просят не присутствовать руководителя. Однако он не обижается. Проницательный Мотиватор понимает, что работает с автономной командой, которая имеет собственную движущую силу»²⁹. Фразы, выдающие Мотиватора: «Просто сделай это; Сначала скажи «нет», а потом вступай в переговоры; Если вы говорите «да, я это сделаю», я считаю, что так оно и будет; Меня не удовлетворяет то, что мы добиваемся всего, что можем; Я могу быть резким, но по крайней мере я прав; Я заставлю всех работать; Когда продвижение к цели становится все труднее, за дело берутся крутые»³⁰.

«Мыслитель (Plant). Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи и цели в командную работу. Мыслители - генераторы идей, склонны к уединению, обладают высоким уровнем интеллекта и очень высоким уровнем креативности, изобретательны, могут предложить нестандартное решение, изобретательны, обладает развитым воображением. Плюс мыслителя в способности предложить нестандартное решение задач, однако, мыслители чаще интроверты, им часто бывает нелегко общаться с коллективом. Членами команды Мыслители также часто воспринимаются как не коммуникабельные, «странные». Мыслителей отличает прямота и честность в общении. Мыслителей часто упрекают в том, что они "витают в облаках". Из-за погруженности в свои мысли и неумения общаться, а иногда и из желания продемонстрировать свою отличительность мыслители часто не умеют, да и не хотят соблюдать протокол, игнорируют детали. Поведение Мыслителя не похоже на предписываемую бизнес-этикетом модель поведения менеджера, и во многом поэтому мыслители редко делают управленческую карьеру.

²⁹ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. – С. 170.

³⁰ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. – С. 130.

Мыслители чаще выбирают карьеру специалистов, ограничиваясь рамками конкретной выбранной профессиональной сферы, в которой их компетентность высока. Руководитель Мыслительского типа скорее предприниматель, чем руководитель и, как отмечает Р.М. Белбин чаще встречается в новых, только формирующихся компаниях³¹. Мыслители часто испытывают трудности адаптации в рабочей команде, поскольку приспособление к системе требует от Мыслителя принять организационные правила, а значит изменят свою сущность, что может привести к утрате креативного потенциала. Идеальный начальник для Мыслителя – способный коммуницировать с творческими людьми и принимать их «инакость» Председатель, а также способный создавать и поддерживать командный дух Коллективист (Вдохновитель). Сам мыслитель также может быть охарактеризован, как способный развивать и умело использовать талант подчиненных. Руководители – Формирователи (Мотиваторы) и Доводчики (Контролеры), напротив, не подходят Мыслителям»³². «Генераторы Идей стимулируют коллег по работе и хорошо взаимодействуют с Координаторами, Исследователями Ресурсов и Вдохновителями Команд, то есть с исполнителями социальных ролей. Совсем другие отношения у них с исполнителями интеллектуальных ролей. Теоретические битвы характерны для их отношений с Аналитиками и другими Генераторами Идей, несмотря на внутреннюю близость»³³.

Характерные фразы и призывы Генератора идей «Когда проблема ставит вас в тупик, попробуйте ее проанализировать со всех сторон; Там, где есть проблема, найдется и решение; Чем больше проблема, тем больше вызов; Не беспокоить, гений работает; Хорошие идеи сначала всегда

³¹ <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-rol-i-r-m-belbina>, Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. – 232 с.

³² Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. - С. 97.

³³ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. - С. 98.

кажутся странными; Идеи рождаются в мечтах; Без постоянного новаторства невозможно движение вперед»³⁴.

Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator, Снабженец). Разведчика характеризуют экстраверсия, энтузиазм и общительность, любознательность, ориентация на социальное окружение, при этом их показатели интеллектуального уровня и креативности средние. «Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды»³⁵. Благодаря общительности и умению использовать ресурсы группы, Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. «При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей»³⁶. Коммуникабельные Исследователи Ресурсов достаточно успешны в общении с коллегами, однако, «меньше других склонны проявлять уважение к традиционным системам и долгожителям на постах руководителей»³⁷. При возникновении проблем Разведчики (Исследователи ресурсов) скорее признают свою ошибку, чем

³⁴ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИППО, 2003. – С. 130

³⁵ Сайт Института практической психологии Высшей школы экономики <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-rol-i-r-m-belbina>

³⁶ Сайт Института практической психологии Высшей школы экономики <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-rol-i-r-m-belbina>

³⁷ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИППО, 2003. – С. 103.

ввяжутся в конфликт³⁸. «Исследователи Ресурсов хорошо взаимодействуют с руководителями – Мотиваторами (*Формирователями, как мы называли данный тип ранее*) и спокойно выдерживают давление с их стороны. Однако, они не любят начальников, которые прежде всего ценят точность и держат своих подчиненных на коротком поводке. Поэтому им совершенно не подходят Контролеры и Специалисты в качестве начальников. В качестве коллег по работе они им не подходят тоже. Здесь проблема заключается в несовместимых различиях характеров и отсутствии почвы для компромисса. Исследователи Ресурсов с удовольствием работают с Реализаторами и Вдохновителями Команды, устанавливая основу для взаимного сотрудничества, при которой каждая сторона уважает чужое мнение³⁹».

Характерные фразы «Мы могли бы сделать на этом состоянии, Чужие идеи необходимо воровать с гордостью, Никогда не изобретай заново колесо, Возможности появляются в результате ошибок других людей, Вы уверены, что мы можем воспользоваться этим, Всегда можно позвонить, чтобы выяснить необходимый вопрос, Потраченное на разведку время редко потрачено зря»⁴⁰.

«Оценщик (Monitor-Evaluator), аналитик. Характеризуется способностью к стратегическому мышлению, рассудительностью, пронизательностью, хорошими интеллектуальными способностями. Оценщик объективно взвешивает альтернативы при анализе проблем и оценке идей и его размеренность часто защищает команду от принятия импульсивных, и сулящих выгоду, но слишком рискованных решений.

³⁸ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С. 103.

³⁹ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С. 103.

⁴⁰ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С.130.

«Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее, Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях»⁴¹. «Проблема Аналитиков обычно заключается в том, что они не проявляют себя ярко. Чтобы они могли проявить все свои способности, им должны помогать люди действия. Команды, состоящие только из Аналитиков, показали самые плохие результаты в Управленческих Играх. Результатам их выступлений мы дали название «анализ, приведший к параличу». Аналитиков не стоит собирать вместе, кем бы они ни приходились друг другу - начальником, коллегой или подчиненным. Аналитики лучше всего взаимодействуют с руководителем-Координатором (как мы ранее называли *Председателем*), который дает советы, и сам нуждается в консультациях. Гораздо труднее им с начальником-Мотиватором (*Формирвателем в нашей терминологии*)»⁴².

⁴¹ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИПРО, 2003. – С. 100, Сайт Института практической психологии Высшей школы экономики <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-rol-i-r-m-belbina>;

⁴² Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИПРО, 2003. – С. 100.

Характерные фразы: «Думаю – дело сделано, и завтра у вас будет хорошее решение; Все ли возможности мы использовали; Если это не логично, то этим и не стоит заниматься; Лучше долго принимать правильное решение, чем быстро принять неправильное; Кажется, это наилучший вариант при данном соотношении сил; Давайте взвесим альтернативы; Решения не должны основываться на энтузиазме»⁴³.

Коллективист (Team Worker), вдохновитель команды. «Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров»⁴⁴. **Коллективисты** «Вдохновители Команды, как отмечает Р.М. Белбин, должны подчиняться сильному руководителю – Мотиватору (*Формирователю*), а не тем руководителям, чья решимость к активным действиям остается под вопросом»⁴⁵. Коллективисты «(Вдохновители команды), будучи коллегами по работе, хорошо сочетаются с различными командными ролями. Они успешно взаимодействуют с другими Вдохновителями Команды, оказывая друг другу взаимную поддержку и

⁴³ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С.130.

⁴⁴ Сайт Института практической психологии Высшей школы экономики <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-rol-i-r-m-belbina>

⁴⁵ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С.106.

добиваясь максимального результата. Они также полезны для Генераторов Идей, помогая им разрабатывать новые идеи и способствуя их продвижению в жизнь. Присутствие Мотиваторов (*Формирователей*) может дестабилизировать их взаимоотношения и вывести из душевного равновесия Вдохновителей Команды. Мотиваторы начинают доминировать и уже перестаю быть «коллегами» по работе. Вдохновители Команды как руководители любят самостоятельных подчиненных, которые не ждут указаний в работе и при этом не являются для них конкурентами»⁴⁶.

Типичные фразы Коллективиста «Вежливость ничего не стоит; Меня очень заинтересовала ваша точка зрения; Если вас это устраивает, то устраивает и меня; У каждого человека есть хорошие качества, к которым можно взывать; Если люди больше слушают, они меньше говорят; Вы всегда можете почувствовать хорошую рабочую атмосферу; Я стараюсь быть гибким»⁴⁷.

Доводчик (Completer-Finisher), Контролер, Реализатор. Характеризуется добросовестностью, старательностью, скрупулезностью, организованностью, стремлением к совершенству во всем, непреклонностью в достижении намеченного. В качестве недостатка можно отметить эмоциональную неустойчивость. Доводчик строго контролирует сроки выполнения поручений, внимателен к деталям, ищет ошибки и упущения, доводит все дела до конца в мельчайшем соответствии с планом. Доводчики предпочитают работать размеренно, предпочитая постоянные усилия, последовательность действий. Доводчики ориентированы на стабильное размеренное выполнение планов и обязательств, а не «громкий» успех, после «авральная» работы.

⁴⁶ Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С. 106.

⁴⁷ Белбин Р.М. Указ. соч. – С.130.

Недостатком Доводчиков, являющимися продолжением их достоинств является доводить до конца все начатое – так. при изменившихся обстоятельствах внешней среды, Доводчики продолжают идти к достижению уже не актуальных целей, из-за чего не могут гибко адаптироваться в новым условиям⁴⁸. «Способность Контролеров доводить работу до конца делает их бесценными подчиненными для руководителей, которые проявляют инициативу и дорожат результатами. Контролеры хорошо работают с Исследователями Ресурсов, Генераторами Идей и Мотиваторами. Если их начальником оказывается другой Контролер, то это может привести к напряженности»⁴⁹. Типичные фразы: Это дело требует нашего пристального внимания; Надписи, сделанные мелким шрифтом, всегда нужно читать; Нет оправдания тому, что вы не можете стать самым лучшим; Совершенство это то, что сделано достаточно хорошо; Один стежок, но вовремя, стоит девяти; Это кто-нибудь проверял?»

Список использованной литературы

(рекомендуется для самостоятельного чтения и углубленной самоподготовки по теме):

1. *Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. – 315 с.
2. *Белбин Р. М.* Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – 232 с.
3. *Карелин А. А.* Большая энциклопедия психологических тестов. М: Эксмо, 2007 г. – 416 С.
4. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 стр.
5. Сайт ИПП ВШЭ <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-roli-r-m-belbina> [Электронный ресурс] (дата обращения 01.10.2017 г.)

⁴⁸ *Белбин Р.М.* Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: НИРО, 2003. – С.101-102; Сайт ИПП ВШЭ <http://ipp.hse.ru/component/k2/item/496-test-komandnye-roli-r-m-belbina>.

⁴⁹ *Белбин Р.М.* Указ.соч.. – С.101.

2.2.2.2. Подбор персонала: базовые методы и методики

Задание 10. Вариант «Рекрутинговое агентство». Раскройте содержание темы «Власть и индивид» по следующему плану:

Индивид и организация. Менеджмент и индивид. Индивидуальные различия. Индивидуальный стиль деятельности. Способности и их соответствие требованиям организации. Индивидуальные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида. Личность и организация. Теории личности. Личностные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида. Проблема нормы и патологии в организационном поведении. Ценности работников в организации. Ценности. Ценности и организационное поведение. Источники ценностных представлений. Виды ценностей. Ценностные и технические аспекты организационной деятельности. Отбор персонала. Оценочное интервью. Тестирование, используемое в профотборе. Оценки сослуживцев и руководителей. Центр оценки кадров.

Практическое задание:

Ознакомьтесь с содержанием стандартов: Предоставления услуги рекрутмент⁵⁰, Тестирования персонала⁵¹, статус которых в РФ рекомендательный, однако, будучи разработанными профессиональным сообществом, эти стандарты содержат одновременно этические рамки и технологию, поэтому знакомство с данными стандартами обеспечивает формирование профессиональных навыков, а следование им крайне желательно в профессиональной деятельности организационного психолога, поскольку обеспечивает высокий уровень мастерства.

⁵⁰ [Электронный ресурс] С текстом можно ознакомиться на сайте разработчиков <http://hrdevelopment.ru/> (дата обращения 10.10.2017)

⁵¹ С текстом можно ознакомиться на сайте журнала организационная психология [Электронный ресурс] Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. www.orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения 10.10.2017)

В организации-заказчике есть три свободные вакансии инженера-технолога, инженера-конструктора, менеджера конструкторского отдела. Выполните теоретически обоснованный проект по подбору персонала.

Проанализируйте предложенные психологические особенности инженеров. По условиям Вашего контракта и в соответствии со стандартом оказания услуги рекрутмент, вы отслеживаете качество подобранного персонала проводя мониторинг адаптации персонала отобранного из числа предложенных вами претендентов, а также на основании формирования организационной идентичности персонала, как результата успешной адаптации.

Выполните соответствующий мониторинг согласно форме, представленной в данном учебном пособии (Приложение 1 и 2).

Психологические особенности инженеров⁵²

Личностные профили инженеров различных специальностей существенно расходятся

Таблица 11

Личностные профили успешных представителей различных профессий типа человек-техника по 16-факторному опроснику Р. Кеттелла

Факторы	Инженеры-электрики	Инженеры-полиграфисты	Инженеры-технологи	машинисты локомотивов	Водители инкассации	Водители администрации губернатора	Водители грузового транспорта	Летчики – командеры самолета	Летчики – штурманы	Линейные руководители	Функциональные руководители	Инженеры-строители
А	6,3	5,7	5,0	6,1	6,3	5,9	5,2	7,6	5,3	6,0	4,6	6,2
В	8,8	7,6	6,5	5,4	6,2	5,5	4,1	6,5	8,1	5,7	6,4	6,0
С	5,9	5,8	4,8	4,1	6,3	6,3	5,2	7,3	6,1	4,7	5,7	5,8
Е	6,2	6,1	4,5	4,8	5,1	5,3	4,0	6,8	3,9	4,7	4,6	5,7
F	2,6	3,4	3,0	4,2	3,1	3,5	4,2	4,8	3,2	3,5	3,5	3,9

⁵² Приводится по Толочек В.А. Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – 480 с.

G	6,7	7,0	6,2	6,1	6,5	6,8	5,4	6,3	7,4	7,5	7,2	6,4
H	5,9	5,9	4,8	4,3	5,4	5,3	6,5	8,2	5,3	5,9	5,0	5,8
I	6,6	6,4	7,7	6,0	5,3	5,8	4,8	5,9	3,7	4,0	4,3	5,7
L	4,6	5,9	6,1	6,8	5,2	4,7	6,2	7,1	4,9	5,5	6,1	4,2
M	4,9	4,2	4,5	5,1	4,4	3,3	5,7	4,7	5,3	5,4	6,2	4,3
N	4,8	5,2	6,2	5,0	6,1	6,6	5,6	7,0	5,2	5,9	4,1	5,3
O	4,0	7,3	7,5	6,8	6,0	7,0	6,8	4,6	5,3	5,3	5,7	6,1
Q1	6,8	8,1	5,1	5,4	5,1	6,5	6,1	6,1	4,8	5,9	5,7	6,3
Q2	6,8	6,4	7,5	6,2	6,1	6,5	6,1	5,9	7,0	5,6	5,9	6,5
Q3	8,2	7,6	7,8	7,0	8,1	7,7	7,0	8,9	8,7	7,7	7,0	7,3
Q4	4,7	5,6	6,3	6,8	4,2	5,8	6,2	5,8	6,1	4,4	4,6	5,3

Таблица 12.

Личностные профили успешных представителей профессий различных типов профессий по 16-факторному опроснику Р. Кеттелла⁵³

Факторы	Представители профессии «художественный образ»	журналисты	Представители профессии «природа»	зоотехники	программисты	редакторы	Руководители с высоким потенциалом	Начальники цехов	Заместители
A	6,3	6,9	5,4	5,7	5,4	5,8	7,4	6,1	6,5
B	8,3	7,5	7,0	5,8	8,8	7,8	7,5	6,4	6,7
C	4,5	5,6	4,1	5,5	4,9	4,5	7,1	6,2	5,9
E	5,0	6,1	5,6	6,0	3,5	6,4	5,9	5,0	5,1
F	3,0	3,8	3,0	3,5	2,8	3,3	4,6	3,5	4,1
G	6,7	6,1	5,6	6,2	7,7	7,3	6,6	7,2	7,7
H	6,7	5,9	5,9	6,4	5,0	5,3	7,6	5,9	6,2
I	6,7	7,6	6,6	5,6	5,0	8,3	6,2	5,6	5,9
L	7,3	7,4	5,0	5,5	5,8	7,5	5,5	5,2	5,1
M	5,5	5,8	5,6	4,3	5,1	6,0	5,8	5,4	5,6
N	4,4	4,7	5,6	4,8	5,5	6,8	7,2	5,6	5,8
O	5,7	7,4	6,7	6,3	6,5	8,3	4,4	5,3	5,5
Q1	7,3	7,3	6,3	5,9	6,5	6,5	4,9	4,5	4,9
Q2	7,3	7,2	6,3	6,0	6,8	7,5	5,8	5,6	5,2
Q3	8,0	7,5	5,6	6,0	8,3	7,8	8,1	7,4	7,7
Q4	5,3	7,0	5,0	4,8	5,8	6,9	3,7	5,1	5,0

⁵³ Приводится по Толочек В.А. Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – 480 с.

1. На основании представленных вышеприведенных таблицах данных выявите профиль успешного специалиста. Составьте требования к претендентам на должность и профессионально важные качества исполнителей на должность инженера-технолога, инженера-конструктора, менеджера конструкторского отдела.

2. В соответствии со стандартом психодиагностического тестирования в подборе персонала подберите психодиагностический инструментарий для выявления пвк для занятия должности:

инженера-технолога, инженера-конструктора, менеджера конструкторского отдела.

Выбирая методы подбора персонала, учтите следующие сведения о валидности различных методов оценки персонала и кандидатов на работу, которые приводит В.А. Толочек по данным мета-анализа различных исследований⁵⁴:

Таблица 13.

Валидность различных методов оценки персонала и кандидатов на работу

Метод				
	Иssl. 1	Иssl. 2	Иssl. 3	Иssl. 4
Интервью	0,00-0,25	0,20-0,40	0,19	0,007
Тесты достижений	0,10-0,20	0,10-0,32	0,35	-
Тесты интеллекта	0,20-0,30	-	-	0,43
Личностные тесты	0,20-0,40	0,10-0,30	-	0,10-0,25
Ситуативные методы	0,20-0,30	-	0,20-0,30	-
Суждения коллег	0,30-0,40	0,30-0,50	0,20-0,40	-
Биографические методы	0,40-0,70	0,30-0,35	0,35	-
Ассесмент-центр	0,40-0,75	-	0,34	0,44
Рекомендательные письма	-	0,17-0,26	-	-

Проведите тестирование претендентов на должность, отберите наиболее соответствующих должности кандидатов.

⁵⁴ Приводится по Толочек В.А. Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – С. 355.

Обратите внимание: В число претендентов входит инженер-технолог, уже работающий в данном предприятии, который обратился с запросом о поиске для него соответствующей работы, однако, окончательного решения об увольнении он еще не принял, и, возможно, остался бы в компании, при условии, что его деятельность будет лучше соответствовать его личностным особенностям. Определите степень соответствия данного сотрудника занимаемой им должности на основании его личностного профиля (см. таблицу 14) и профиля успешного сотрудника (см. таблицы 11, 12).

Подготовьте теоретически обоснованный ответ на запрос инженера-технолога о неудовлетворенности собственным индивидуальным поведением, и переживаниями, связанными с работой, возможной смене профессии и наиболее соответствующем карьерном развитии.

Таблица 14

**личностный профиль инженера-технолога
по 16-факторному опроснику Р. Кеттелла**

Факторы	Баллы
A	6,2
B	6,0
C	5,8
E	5,7
F	3,9
G	6,4
H	5,8
I	5,7
L	4,2
M	4,3
N	5,3
O	6,1
Q1	6,3
Q2	6,5
Q3	7,3
Q4	5,3

Рекомендуемые методики: Методика «Направленность на вид инженерной деятельности» Годлиник, Якоря карьеры Шейна в адаптации Чикер и Винокуровой, Методика диагностики удовлетворенности карьерой (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) в адаптации Смирновой, Опросник поведения и переживаний, связанных с работой, AVEM.

Методика «Направленность на вид инженерной деятельности»

(О. Б. Годлиник)⁵⁵

Рассматривает характерные элементы четырех основных видов инженерной деятельности:

Научно-исследовательская деятельность.

Проектно-конструкторская деятельность.

Производственная (эксплуатационная) деятельность.

Организаторская деятельность.

Инструкция

Какие из приведенных ниже видов инженерной деятельности более привлекательны, предпочтительны для вас, в большей мере соответствуют вашим склонностям и интересам?

Сравнение производите попарно. Из каждой пары выберите более привлекательный вид деятельности и соответствующую ему букву запишите на листе для ответов рядом с номером сравниваемой пары.

Текст опросника

№	А	Б
1	Планировать и проводить эксперименты для проверки научных гипотез, догадок, выявления закономерностей	Эксплуатировать машины, механизмы, приборы (управлять, следить, регулировать)
2	Проектировать, конструировать новые приборы, машины, механизмы	Организовывать, планировать, координировать производственную деятельность людей

⁵⁵ Приводится по *Е.П. Ильин* Дифференциальная психология профессиональной деятельности, ПИТЕР, С.240-241.

3	Обеспечивать эффективную безаварийную работу сложных технологических устройств	Вносить усовершенствования в конструкцию технических устройств
4	Разрабатывать и внедрять в производство современные формы и методы организации труда	Искать оптимальные решения научных и технических проблем, формулировать новые задачи
5	Эксплуатировать машины, механизмы, приборы (управлять, следить, регулировать)	Организовывать, планировать, координировать производственную деятельность людей
6	Искать оптимальные решения научных и технических проблем, формулировать новые задачи	Вносить усовершенствования в конструкцию технических устройств
7	Обеспечивать эффективную безаварийную работу сложных технических устройств	Искать оптимальные решения научных и технических проблем, формулировать новые задачи
8	Разрабатывать и внедрять в производство современные формы и методы организации труда	Вносить усовершенствования в конструкцию технических устройств
9	Проектировать, конструировать новые приборы, машины, механизмы	Эксплуатировать машины, механизмы, приборы (управлять, следить, регулировать)
10	Планировать и проводить эксперименты для проверки научных гипотез, догадок, выявлять закономерности	Организовывать, планировать, координировать производственную деятельность людей
11	Разрабатывать и внедрять в производство современные формы и методы организации труда	Обеспечивать эффективную безаварийную работу сложных технических устройств
12	Проектировать, конструировать новые приборы, машины, механизмы	Планировать и проводить эксперименты для проверки гипотез, догадок, выявлять закономерности
13	Искать оптимальные решения научных и технических проблем, формулировать новые задачи	Эксплуатировать машины, механизмы, приборы (управлять, следить, регулировать)
14	Вносить усовершенствования в конструкцию технических устройств	Организовывать, планировать, координировать производственную деятельность людей
15	Эксплуатировать машины, механизмы, приборы (управлять, следить, регулировать)	Вносить усовершенствования в конструкцию технических устройств
16	Организовывать, планировать, координировать производственную деятельность людей	Искать оптимальные решения научных и технических проблем, формулировать новые задачи
17	Обеспечивать эффективную	Организовывать, планировать,

	безаварийную работу сложных технических устройств	координировать производственную деятельность людей
18	Искать оптимальные решения научных и технических проблем, формулировать новые задачи	Проектировать, конструировать новые приборы, машины, механизмы
19	Обеспечивать эффективную безаварийную работу сложных технических устройств	Планировать и проводить эксперименты для проверки гипотез, догадок, выявлять закономерности
20	Разрабатывать и внедрять в производство современные формы и методы организации труда	Проектировать, конструировать новые приборы, машины, механизмы
21	Планировать и проводить эксперименты для проверки гипотез, догадок, выявлять закономерности	Разрабатывать и внедрять в производство современные формы и методы организации труда
22	Проектировать, конструировать новые приборы, машины, механизмы	Обеспечивать эффективную безаварийную работу сложных технических устройств
23	Разрабатывать и внедрять в производство современные формы и методы организации труда	Обеспечивать эффективную безаварийную работу сложных технических устройств
24	Вносить усовершенствования в конструкцию технических устройств	Планировать и проводить эксперименты для проверки гипотез, догадок, выявлять закономерности

Обработка результатов

За каждый выбор (предпочтение) проставляется 1 балл.

Далее подсчитывается, сколько раз был выбран тот или иной вид инженерной деятельности.

Научно-исследовательская деятельность характеризуется следующими позициями опросника: 1а, 4б, 6а, 7б, 10а, 12б, 13а, 16б, 18а, 19б, 21а, 24б.

Проектно-конструкторская — 2а, 3б, 6б, 8б, 9а, 12а, 14а, 15б, 18б, 20б, 22а, 24а.

Производственная — 1б, 3а, 5а, 7а, 9б, 11б, 13б, 15а, 17а, 19а, 22б, 23б.

Организаторская — 2б, 4а, 5б, 8а, 10б, 11а, 14б, 16а, 17б, 20а, 21б, 23а.

Выводы

О наличии склонности к тому или иному виду инженерной деятельности можно утверждать, если набрано 9-12 баллов.

Другие методы и методики, используемые в подборе персонала

Круг методик, используемых в профессиональном отборе персонала очень широк и оподляется требованиями к претенденту на должности, определяющими профессионально-важные качества для занятия определенной должности. Формат учебно-методического пособия не предполагает возможности изложения этого широкого спектра различных методик. Эту информацию следует искать в энциклопедиях психологических тестов, справочниках по психодиагностике, к примеру, в книге Андрея Александровича Карелина «Большая энциклопедия психологических тестов» (Карелин А. А. Большая энциклопедия психологических тестов. М.: Эксмо, 2007 г. 416 с.) В нашем учебном пособии мы приводим методики, которые направлены на выявления отношения к работе, типичных переживаний, связанных с профессиональной деятельностью, карьерных мотивов, которые также используются в подборе персонала наряду с тестами профессиональных способностей. К числу таких методик относятся :

Якоря карьеры Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер и В. Э. Винокуровой, Опросник поведения и переживаний, связанных с работой (см. Задание 10.3. Диагностика структуры мотивов карьерного выбора сотрудников), AVEM (см. Задание 10.3. Диагностика особенности поведения и переживаний, связанных с работой), приведенные в данном пособии.

Методы и методики оценки адаптации работника в организации

Для выполнения данного задания в части оценки эффективности адаптации рекомендуем обратиться к методикам диагностики удовлетворенности карьерой (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) в адаптации Смирновой, методики оценки удовлетворенности трудом, приводимые ниже, а также методики оценки организационной

идентичности, поскольку успешная адаптация в организации ведет к формированию выраженной позитивной организационной идентичности. Стоит отметить, что мы намеренно в данном учебном пособии не обращаемся к методикам диагностики адаптивности (в частности многоуровневому личностному опроснику “Адаптивность” (МЛО-АМ) А.Г. Маклакова и С.В. Чермянина), несмотря на то, что они свидетельствуют, безусловно, об успешной адаптации работника, но в данном случае эта успешная адаптация выступает как функция личности, а не результат благоприятно спроектированной организационной среды. Также возможна оценка адаптации работника в организации на основании анкет. Анкетная форма позволяет включать любые вопросы, поэтому учитывает специфику организации. В данном пособии мы приводим рекомендуемый текст анкеты для оценки адаптации работника в организации в форме самооценки и супервизорской (руководителя или наставника) оценки (см. Приложение 1 и 2 к данному пособию). Данные формы оценки (самооценку и внешнюю оценку) можно использовать отдельно и в совокупности, что дает большие возможности для анализа, также возможно применять данные анкеты несколько раз в течении нормативного срока адаптации в организации.

Организационная идентичность и ее диагностика⁵⁶

Организационная идентичность отражает степень субъективно оцениваемой причастности индивида к организации. Выраженная положительная идентификация работника с организацией является свидетельством его успешной адаптации к организации.

Организационная идентификация отражает силу связи,

⁵⁶ Приводится по *Ловаков А.В.* Разработка и апробация методики диагностики организационной идентификации // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2010. Т. 7, № 4. С. 108–116.

существующей по мнению работника, между ним и организацией - работодателем. Идентификация может быть рассмотрена как оппозиция: на одном конце находится идентификация; у человека столь сильное ощущение своей связи с организацией, что он описывает себя в основном с точки зрения своей рабочей роли в конкретной организации (Guion, 1958). На другом конце континуума находится отчужденность, то есть состояние, когда в восприятии человека такая связь отсутствует. Большинство людей занимают какое-либо промежуточное положение между этими двумя крайностями.

А.В. Ловаковым была разработана опросная методика для измерения организационной идентификации. Методика включает 12 суждений, относящихся к 4 компонентам:

1. Самокатегоризация,
2. Валентность идентификации,
3. Эмоциональная привязанность,
4. Разделение организационных целей и ценностей.

Каждое из суждений необходимо оценить по 7- балльной шкале Лайкерта: от 1 (полностью не согласен) до 7 (полностью согласен).

«Мерой выраженности каждого из компонентов является среднее арифметическое значение оценок, присвоенных суждениям, относящимся к данному компоненту, при этом высокое значение свидетельствует о большей выраженности компонента и наоборот. Оценки суждений 2, 3, 8, 11, 12 необходимо перекодировать из обратной шкалы в прямую. Также рассчитывается общее значение выраженности организационной идентификации, представляющее собой среднее арифметическое значение баллов, характеризующих выраженность каждого из ее компонентов»⁵⁷.

⁵⁷ Ловаков А.В. Указ. соч. С.110

Бланк методики диагностики
организационной идентификации (А.В. Ловаков)⁵⁸

1. Успехи Организации — это и мои успехи
2. Я жалею, что состою в рядах Организации (R)
3. Мне кажется, что мои цели расходятся с целями Организации (R)
4. Я сильно привязан(а) к Организации
5. Я считаю себя представителем Организации
6. Я объединен(а) с другими сотрудниками Организации общей целью и средствами ее достижения
7. Для меня очень важно быть сотрудником Организации
8. Я предпочитаю не говорить о том, что являюсь работником Организации (R)
9. Я похож(а) на других представителей Организации
10. Для меня очень важно то, чем занимается Организация
11. Мне кажется, что Организация ничего особого собой не представляет (R)
12. Я не чувствую себя частью Организации (R).

Ключ к методике

диагностики организационной идентификации А.В. Ловакова

Шкала «Самокатегоризация», утверждения № 5, 9, 12

Шкала «Валентность идентификации», утверждения № 2, 8, 11,

Шкала «Эмоциональная привязанность», утверждения № 1, 4, 7

Шкала «Разделение организационных целей и ценностей»,
утверждения № 3, 6, 10.

В нашей практике мы используем 5-пунктовую шкалу Лайкерта для данной методики, от 1 (полностью не согласен) до 5 (полностью согласен). К сожалению, методика стандартизирована нами пока на небольшой выборке работников (N=72), средние значения и стандартные отклонения приводятся в таблице ниже.

⁵⁸ Ловаков А.В. Разработка и апробация методики диагностики организационной идентификации // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2010. Т. 7, № 4. С. 108–116.

**Средние значения методики при использовании 6-бальной шкалы Лайкерта
(исключено среднее значение ни да ни нет)**

Наименование шкалы	М	SD
Самокатегоризация	11,78	1,79
Валентность идентификации	13,57	1,6
Эмоциональная привязанность	11,78	2,52
Разделение организационных целей и ценностей	13,09	2,32

Список использованной литературы

(рекомендуется для самостоятельного чтения и углубленной
самоподготовки по теме):

1. Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. — СПб.: Питер, 2011. — 432 с.: ил. — (Серия «М астера психологии»).
2. Карелин А. А. Большая энциклопедия психологических тестов. М.: Эксмо, 2007 г. - 416 с.
2. Ловаков А.В. Разработка и апробация методики диагностики организационной идентификации // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2010. Т. 7, № 4. С. 108–116.
3. Российский стандарт тестирования персонала [Электронный ресурс] Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. www.orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения 10.10.2017)
4. Российский стандарт услуги «Рекрутмент» [Электронный ресурс] <http://hrdevelopment.ru/> (дата обращения 10.10.2017)
5. Толочек В.А. Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – 480 с.

2.2.2.3. Диагностика профессионального здоровья и субъективного благополучия персонала

Задание 10. Вариант Консалтинговая компания, специализирующаяся на аудите персонала и кадровом консалтинге.

10.1. Раскройте содержание темы «Профессиональное здоровье и долголетие персонала» по следующему плану:

Удовлетворенность трудом, увлеченность персонала работой, Поведение и переживания, связанные с работой. Стресс и работа. Синдром «выгорания». Методы психологической помощи при стрессе. Факторы, влияющие на физическое и психологическое состояние сотрудников. Стрессоры в производственной среде. Реакция на стресс: тип личности А и тип личности В. Гендерные различия реакции на стресс. Сущность синдрома «выгорания». Методы снижения уровня стресса (организационные и персональные).

Литература, рекомендуемая для самоподготовки:

Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб.: Питер, 2006. — 607 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»)

10.2. *Ознакомьтесь с содержанием Российского стандарта тестирования персонала*⁵⁹

10.3. *По методикам, приведенном в данном пособии, диагностируйте в организации:*

1. удовлетворенность трудом и карьерой,
2. увлеченность персонала работой,
3. поведение и переживания, связанные с работой,
4. уровень выгорания персонала,

⁵⁹ Российский стандарт тестирования персонала [Электронный ресурс] Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. www.orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения 10.10.2017)

5. уровень хронического утомления и стресса, которому подвержены сотрудники организации.

Рекомендуемые методики (приводятся в данном пособии):

1. Утрехтская шкала увлеченности работой, (Schaufeli, & Bakker) в адаптации А.Ю. Смирновой,
2. Ольденбургский опросник выгорания (Demerouti, Mostert, & Bakker) в адаптации А.Ю. Смирновой,
3. Методика удовлетворенности карьерой (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley) в адаптации А.Ю. Смирновой,
4. Методика диагностики уровня воспринимаемой организационной поддержки SPOS в адаптации А.Ю. Смирновой
5. Методика «Якоря Карьеры» (E. Schein) адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокуровой,
6. Методика «Степень хронического утомления» (А.Б. Леонова, И.В. Шишкина)
7. Шкала PSM–25 Лемура—Тесье—Филлиона (Lemyr—Tessier—Fillion) в адаптации Н.Е. Водопьяновой,
8. Конфликт между семьей/работой, работой/семьей (Netemeyer, Boles, & McMurrian) в адаптации А.Ю. Смирновой,
9. Опросник поведения и переживаний, связанных с работой (AVEM) Scale (Schaarschmidt) в адаптации Т.Рогинской.

10.4. Составьте отчет по результатам диагностики.

10.5. Разработайте теоретически обоснованный комплекс мер по оптимизации психологической формы сотрудников исходя из выявленных проблем, в том числе возможно проведение тренинга. В таком случае предложите план тренинга.

Для выполнения диагностики рекомендуется воспользоваться приведенными далее методиками.

Диагностика установок к труду и рабочих состояний: базовые методики

Методики:

1. Утрехтская шкала увлеченности работой, (Schaufeli, & Bakker) в адаптации Д.А. Кутузовой
2. Ольденбургский опросник выгорания (Demerouti, Mostert, & Bakker) в адаптации А.Ю. Смирновой
3. Методика удовлетворенности карьерой (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley) в адаптации А.Ю. Смирновой,
4. Методика «Якоря Карьеры» (E. Schein) В адаптации В.А. Чикер, В.Э. Винокуровой,
5. Методика «Степень хронического утомления» (А.Б. Леонова, И.В. Шишкина)
6. Шкала PSM–25 Лемура—Тесье—Филлиона (Lemyr—Tessier—Fillion) в адаптации Н.Е. Водопьяновой
7. Конфликт между семьей/работой, работой / семьей (Netemeyer, Boles, & McMurrian) в адаптации А.Ю. Смирновой
8. Опросник поведения и переживаний, связанных с работой (AVEM) Scale (Schaarschmidt) в адаптации Т.И. Рогинской

Диагностика увлеченности персонала работой

Увлеченность как особый тип социальной установки определяет отношение персонала к организации, становится одним из ведущих факторов успешного развития. Деструктивные последствия низкой увлеченности: высокая текучесть кадров, утечки конфиденциальной информации, снижение производительности, качества труда, падение трудовой дисциплины, пассивность, злоупотребление должностными полномочиями и т.д.

Самое распространенное определение трактует (В. Шауфели с коллегами, и А. Баккер) увлеченность персонала работой – как активное, связанное с работой, позитивно окрашенное состояние субъекта труда, которое характеризуется энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью работой⁶⁰. Увлеченность характеризуется достаточной большей стабильностью когнитивной и аффективной сфер и не связана с фокусировкой на частных (отдельных) объектах, событиях, людях или поведении. Несмотря на устойчивость увлеченности, авторы отмечают незначительные изменения ее уровня, свойственного работнику в течении рабочей недели и дня.

Энергичность характеризуется высоким уровнем энергии и ментальной активности в работе, желанием вкладывать усилия в работу и совершенствование, даже при столкновении с трудностями.

Энтузиазм предполагает высокий уровень вовлеченности в работу, выражение чувства значимости труда, энтузиазма, гордости и вызова (ощущения способности справляться со сложными задачами).

Поглощенность работой предполагает такую концентрацию на работе, что заменить быстротечный ход времени и отвлечься от ее выполнения просто невозможно. На данном трехкомпонентном подходе к феномену В. Шауфели (W. Schaufeli) с коллегами разработали опросник для диагностики увлеченности персонала работой, содержащий 3 шкалы: «Энергичность», «Энтузиазм» и «Поглощенность», доступный в оригинальной версии для применения на 9 иностранных языках⁶¹. Этот опросник «Утрехтский опросник) мы рассматриваем в данном учебном пособии.

⁶⁰ Schaufeli W., Bakker A. The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (Version 1, November 2003). — Utrecht Occupational Health Psychology Unit Utrecht UniversitБ, 2003. – 58 p.

⁶¹ Schaufeli W., Bakker A. Указ. соч.

Увлеченность персонала работой рассматривается как полная физическая, когнитивная и эмоциональная связь с профессиональной ролью и способность упорно трудиться, направляя все свои усилия на достижение организационных целей. Увлеченность персонала работой отличается от удовлетворенности трудом тем, что в отличие от удовлетворенности сочетает пассивный компонент (удовольствие от работы) с активной исполненной энергией деятельностью.

Люди, увлеченные работой, мотивированные, имеющие ресурсы для её выполнения и достойно оплачиваемые – напротив мощнейший ресурс, формирование которого является одной из важнейших задач любой организации. Увлеченный работой сотрудник - увлечён своим делом, полон энтузиазма к своей работе, таким образом, формирование увлеченности персонала работой в организации является дополнительной гарантией того, что персонал действует в интересах организации. Увлеченность персонала работой — это поддающийся измерению параметр положительной эмоциональной привязанности персонала к своей работе, коллегам и организации в целом. Увлеченность персонала работой влияет на желание обучаться и применять новые знания в своей повседневной трудовой деятельности. Увлеченность работой формируется на базе удовлетворенности трудом. Основное отличие увлеченности от удовлетворенности – в активном компоненте первого. Поэтому диагностика увлеченности позволяет в большей степени, чем диагностика удовлетворенности судить об индивидуальном вкладе работника в организационную эффективность.

Увлеченность в ряде концепций рассматривается как биполярный конструкт, противоположным «полюсом» в таком случае выступает профессиональное психическое выгорание.

Увлеченность персонала работой, это не только это поддающийся измерению параметр положительной эмоциональной привязанности

персонала к работе, но параметр часто понимаемый как бинарная оппозиция психическому (профессиональному) выгоранию персонала. Такого подхода придерживаются Е. Демерути с коллегами, предполагая, что изменение эмоционального состояния работника от увлеченности работой к профессиональному (психическому) выгоранию является движением эмоционального состояния работника по двум «осям»: 1. от идентификации, эмоциональной включенности (свойственной увлеченности) к эмоциональной отстранённости, деперсонализации (характерной для выгорания); 2. от энергичности (увлеченность) до истощенности (характеризующей выгорание), для диагностики каждой предназначена шкала в Ольденбургском опроснике профессионального выгорания, валидизация которого на русскоязычной выборке выполнена А.Ю. Смирновой.

Возможность биполярного подхода к увлеченности и выгоранию критикуется В. Шауфели, по мнению которого, если работнику не свойственно выгорание это еще не означает, что он увлечен своей работой. В. Шауфелли с коллегами диверсифицирует профессиональное выгорание и увлеченность работой и обосновывает необходимость измерения каждого при помощи специальной отдельной методики, поскольку увлеченные работой сотрудники, могут быть подвержены или не подвержены профессиональному выгоранию, так же как и подверженные профессиональному выгоранию могут демонстрировать разный уровень увлеченности работой, хотя, как отмечают авторы, на практике выгорание часто взаимосвязано с низким уровнем увлеченности работой.

В качестве организационных факторов, способствующих формированию увлеченности персонала работой выделяют: поддержку социального окружения, получаемую на работе (руководителя и коллег), благоприятный социально-психологический климат в организации (organizational climate), управленческую обратную связь, чередование

выполнения рабочих заданий в течение рабочего времени по собственному усмотрению, автономии, возможности для обучения и т.д.

Е. Демерути и А. Баккер с рядом других соавторов разработали две теоретически модели, объясняющие формирование увлеченности персонала работой под действием организационных факторов. Это модели требований – ресурсов и требований контроля. Последняя также рассматривает факторы формирования профессионального психического выгорания. Далее мы кратко рассмотрим обе этих модели.

Согласно модели ресурсов-требований (Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A.B., Schaufeli W.B.⁶²), объясняющей детерминацию увлеченности персонала работой преобладанием ресурсов (в качестве таковых могут быть рассмотрены любые физические, социальные и организационные факторы, которые снижают требования работы или их физическую или психологическую цену, способствуют достижению профессиональных целей работника, или стимулируют личностный, профессиональный рост, обучение и развитие, позволяют работнику удовлетворить его основные потребности в труде: потребность в автономии, компетентности и потребность в связанности, принадлежности к группе над требованиями, которые предъявляет работа

Требования работы выступают модераторами связи ресурсов и увлеченности персонала работой, более высокие требования снижают увлеченность. Как пишет А. Баккер, увлеченность персонала работой, являющаяся результатом преобладания ресурсов над требованиями, в свою очередь, с течением времени служит формированию приверженности персонала к организации (organizational commitment). В отечественной практике управления персоналом эмоциональная приверженность чаще

⁶² Bakker A.B., Demerout E. The job demands-resources model: state of the art // Journal of Managerial Psychology. 2007. N22. Pp. 309-328, Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A.B., Schaufeli W.B. The Job Demands-Resources Model of Burnout // Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. N3. Pp. 499-512.

маркируется термином «лояльность», что позволяет рассматривать в данном аналитическом материале увлеченность как базис формирования и лояльности, несмотря на возможность при более детальном теоретическом анализе, который не входит в задачи данного учебного пособия найти некоторые, не влияющие глобальным образом отличия. Личностные ресурсы, в том числе активная копинг-стратегия, самооценка, основанная на организационном контексте (organizational-based self-esteem), оптимизм также выступают детерминантами увлеченности. Схематично модель требований ресурсов приведена ниже (рис.6.).



Рис. 6. Модель увлеченности работой А. Беккер и Е. Демерути, основанная на сочетании требований-ресурсов.

В другой теоретической модели - модели требований-контроля (Demand-Control Model, Demerouti E., Bakker A.B., de Jonge J., Janssen

Р.Р.М., Schaufeli W.B.⁶³) рассматривают детерминацию увлеченности/выгорания, как биполярных конструкторов, посредством сочетания психологических требований предъявляемых к работнику (психологических факторов-стрессоров, присутствующих в рабочей среде: сложная и требующая умственных усилий работа, пресс времени) и контроля (самоконтроля, возможности работником самостоятельно принимать решения в широком спектре решаемых профессиональных задач, экспертного авторитета). Сочетание указанных параметров порождают четыре различных состояния субъекта труда, и только одно из них, обусловленное высокими (но не чрезмерно) требованиями работы в комбинации с высоким уровнем самоконтроля и возможностью принимать решения стимулируют повышение трудовой мотивации, создают возможности для обучения и развития (Demerouti E. Bakker A.B. De Jonge Janssen P.P.M. Schaufeli W.B.), т. е. ведут к формированию увлеченности персонала работой. Широкий спектр контроля и возможности принимать решения позитивно взаимосвязан с энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью, требования работы в отдельности с увлеченностью не коррелируют, но взаимосвязаны с профессиональным выгоранием в связи с чем играет роль именно сочетание вышеозначенных параметров (рис. 7.).

В числе позитивных исходов увлеченности персонала работой выделяются такие как мотивированность сотрудников к выполнению трудовой деятельности, приобретению новых навыков и их последующему применению, стремление к профессиональному росту, эмоциональная приверженность к организации, выполнение работы на высоком уровне качества, в том числе выполнение работы, напрямую не обусловленной должностными обязанностями, повышение креативности и др.

⁶³ Demerouti E., Bakker A.B., de Jonge J., Janssen P.P.M., Schaufeli W.B. Burnout and Engagement at work as a function of demands and control // Scandinavian Journal of Work and Environmental Health. 2001. Vol. 27 (4). Pp. 279-286.

		Психологические требования	
		Низкие	Высокие
Контроль	Высокий	Низкое напряжение	Активность Увлеченность
	Низкий	Пассивность	Высокое напряжение Выгорание

Рис. 7. Модель требований контроля Demerouti E. Bakker A.B. De Jonge Janssen P.P.M. Schaufeli W.B.

Деструктивные последствия отсутствия увлеченности: высокая текучесть кадров, снижение производительности, и качества труда, эмоциональная отстраненность от результатов своей деятельности, падение трудовой дисциплины, пассивность, нелояльность к организации, в том числе злоупотребление должностными полномочиями для достижения личных, взамен организационным целям и т.д..

В диагностике уровня увлеченности персонала работой рекомендую Вам применить Утрехтский опросник, разработанный В. Шауфели с коллегами. Опросник, определяет 3 аспекта увлеченности персонала работой — энергичность, энтузиазм и поглощенность. Увлеченность определяется как позитивное, приносящее удовлетворение связанное с работой явление.

Энергичность (vigor) отражает высокий уровень бодрости, готовность работника к значительным усилиям, настойчивость и решительность при возникновении сложностей в работе. Исследователи относят энергичность к мотивационному аспекту деятельности и отмечают ее сходство с феноменом внутренней мотивации. Внутренняя мотивация

означает стремление индивида выполнять определенную работу, потому что ему интересно ее содержание, т.е. стимулы для выполнения деятельности находятся внутри нее самой. Тогда как внешняя мотивация означает стремление к достижению внешних по отношению к деятельности целей (например, заработок, положение в обществе и др.).

Энтузиазм (dedication) характеризуется преданностью работе, чувством значимости своего труда, воодушевления и гордости в отношении работы. Эта шкала имеет сходство с более традиционным понятием приверженности работе, которое определяется как степень, с которой работник психологически связан с работой и получает удовлетворение от ее выполнения. Энтузиазм и приверженность являются стабильными феноменами, и разница между ними состоит в том, что энтузиазм является более широким понятием, т.к. включает чувства вдохновения, гордости и преодоления, а приверженность фокусируется только на психологическом значении работы в жизни работника.

Поглощенность (absorption) описывается концентрацией и погружением в работу, переживанием счастья, ощущением того, что время на работе пролетает незаметно, отсутствием желания отвлечься от работы и/или прекратить ее

«Утрехтская шкала увлеченности работой» (UWES - Utrecht Work Engagement Scale), разработанной В. Шауфели и коллегами, адаптированной на русскоязычной выборке Д.А. Кутузовой. Данный опросник на сегодняшний день является одним из немногих валидизированных психодиагностических инструментов для выявления уровня увлеченности работой, имеет высокие значения психометрических показателей. Опросник состоит из 17 (в соvrащенной версии 9 пунктов) пунктов, составляющих три шкалы вовлеченности: энергичность (6 пунктов), энтузиазм (5 пунктов), поглощенность (6 пунктов). Испытуемые оценивают, насколько часто они испытывают то или иное переживание по

отношению к своей работе, по 7-балльной шкале от «никогда» (0 баллов) до «каждый день» (6 баллов). Средний показатель по каждой шкале сравнивается со статистическими нормами, и определяется степень выраженности каждой из трех шкал. О высокой степени вовлеченности говорит высокий уровень выраженности всех трех шкал.

Стандарты Д.А. Кутузовой приведены в таблице ниже. Обратите внимание, что данная стандартизация выполнена в средних значениях.

Таблица 16

Результаты стандартизации Утрехтской шкалы

	Энергичность	Энтузиазм	Поглощенность
низкий уровень	0-2,99	0-3.39	0-2.89
средний уровень	от 3 до 5	3.4-5.6	2.9-5.2
высокий уровень	5, 01 - 6	5.61-6	5.21-6

Наша собственная стандартизация, выполненная на выборке работающих в промышленности специалистах разного уровня учитывает гендерный аспект, что, как нам кажется, достаточно важно в связи с особенностями гендерных ролей мужчин и женщин в современном российском обществе. Размер эмпирической выборки стандартизации более 650 человек, результаты стандартизации (в баллах) приведены в таблице ниже.

Согласно Т-критерию Стьюдента можно заключить, что различия в выраженности увлеченности работой в мужской и женской выборках отсутствуют, групповые статистики среднего по методике Утрехтская шкала увлеченности работой (В. Шауфели и А. Беккер) в мужской и женской выборках представлены в таблице 17.

**Групповые статистики среднего по методике Утрехтская шкала увлеченности
работой (В. Шауфели и А. Веккер, 2003) в мужской и женской выборках**

Параметр	Пол	N	Среднее	Стд. отклонение	Стд. ошибка среднего
Общий уровень увлеченности	м	434	75,14	15,551	0,746
	ж	245	75,23	16,198	1,035
Энергичность (UWES)	м	434	26,10	5,790	0,278
	ж	245	26,13	5,747	0,367
Энтузиазм (UWES)	м	434	23,68	4,813	0,231
	ж	245	23,33	4,878	0,312
Поглощенность работой (UWES)	м	434	25,35	6,280	0,301
	ж	245	25,77	6,631	0,424

Инструкция.

Вопросы, приведенные ниже, относятся к переживаниям, которые человек испытывает в связи со своей работой. Пожалуйста, прочтите внимательно каждое из утверждений и определите, чувствовали ли Вы когда-либо нечто подобное по отношению к основной работе. Если у Вас никогда не было такого переживания, обведите 0 на бланке ответов, если то или иное переживание у Вас было, отметьте на бланке, как часто оно возникает, в соответствии со шкалой, приведенной ниже (баллы от 0 до 6).

0 – никогда; 1 – очень редко; 2 – редко; 3 – иногда; 4 – часто; 5 – очень часто; 6 – каждый день.

Бланк методики

Утверждения		Шкала оценки						
1.	Во время работы меня переполняет энергия	0	1	2	3	4	5	6
2.	Моя работа целенаправленна и осмысленна	0	1	2	3	4	5	6
3.	Когда я работаю, время пролетает незаметно	0	1	2	3	4	5	6
4.	Во время работы я испытываю прилив сил и энергии	0	1	2	3	4	5	6
5.	Я полон энтузиазма в отношении своей работы	0	1	2	3	4	5	6

6.	Во время работы я забываю обо всем окружающем	0	1	2	3	4	5	6
7.	Моя работа вдохновляет меня	0	1	2	3	4	5	6
8.	Проснувшись утром, я радуюсь тому, что пойду на работу	0	1	2	3	4	5	6
9.	Я счастлив(а), когда интенсивно работаю	0	1	2	3	4	5	6
10.	Я горжусь своей работой	0	1	2	3	4	5	6
11.	Я ухожу в работу с головой	0	1	2	3	4	5	6
12.	Могу работать в течение длительного времени без перерывов	0	1	2	3	4	5	6
13.	Работа ставит передо мной сложные и интересные задачи	0	1	2	3	4	5	6
14.	Я позволяю работе «уносить» меня	0	1	2	3	4	5	6
15.	В работе я очень настойчив(а) и не отвлекаюсь на постороннее	0	1	2	3	4	5	6
16.	Мне трудно отложить работу в сторону	0	1	2	3	4	5	6
17.	Я продолжаю работать даже тогда, когда дела идут плохо	0	1	2	3	4	5	6

Методика подсчета

1. Энергичность (vigor) 1+4+8+12+15+17
2. Энтузиазм (dedication) 2+5+7+10+13
3. Поглощенность (absorption) 3+6+9+11+14+16

Диагностика удовлетворенности трудом и жизнью

Удовлетворенность трудом как психологическая категория исследуется уже более 70 лет, вместе с тем, актуальность этой темы не уменьшается со временем в связи с задачами: экспресс-мониторинга удовлетворенности коллектива работой, как компоненты социально-психологического климата коллектива; мотивации персонала; проектирования наиболее удовлетворяющей персонал рабочей среды; разработки индивидуального пакета компенсационных бенефитов.

Широта задач, для решения которых требуется суждение об уровне удовлетворенности персонала трудом объясняет наличие такого же широкого числа подходов к диагностике от 5-пунктовой экспресс-шкалы (к примеру, Тимоти Джаджа) до содержащей более 100 пунктов Миннесотской шкалы удовлетворенности трудом. Возможен и достаточно широко распространен мониторинг удовлетворенности трудом в форме социально-психологической анкеты. Анкетная форма позволяет эффективно решить утилитарные задачи ad-hoc.

Удовлетворенность трудом как психологическая категория достаточно подробно разработана. Есть много работ, подробно анализирующих данный феномен, в частности, для подготовки к занятиям и более подробного знакомства с темой мы рекомендуем учащимся ознакомиться, к примеру, с работами Н. Ф. Наумовой, М. А. Слюсарянского, Н. П. Фетискина, интересно учащимся будет знакомство с методикой Е.И. Рассказовой и статьей данного автора (Рассказова Е.И.. Методика оценки качества жизни и удовлетворенности: психометрические характеристики русскоязычной версии // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9, № 4. С. 81–90), которая представляет собой прекрасный пример валидизации зарубежных методик и будет полезна как в целях практической диагностики, так и алгоритма создания психодиагностического инструментария. Нам кажется весьма полезным для учащихся теоретическая рефлексия данной статьи в контексте Российского стандарта тестирования персонала. Также в контексте диагностики удовлетворенности жизнью весьма полезна и информативная Шкала удовлетворенности жизнью, разработанная Д.А. Леонтьевым и Е.Н. Осиным (SWLS, Diener et al., 1985, Осин, Леонтьев, 2008). Соотношение уровней удовлетворенности работой и жизнью может дать дополнительную информацию о субъективной значимости работы в жизни респондента, однако, вне данного

сопоставления исследование удовлетворенности жизнью в организации не проводится, в связи с чем Шкалу удовлетворенности жизнью, разработанную Д.А. Леонтьевым и Е.Н. Осиним мы не включаем в данное учебно-методическое пособие, но рекомендуем для самостоятельного ознакомления.

Нам же кажется, что диагностика увлеченности работой является более рациональным подходом, в связи с чем в данном учебно-методическом пособии мы центрируемся именно на нем. Для целей диагностики удовлетворенности трудом приводим одну лишь методику.

Методика экспресс - диагностики удовлетворенности трудом⁶⁴

(Brief Job Satisfaction Measure from Judge T.A., Locke E.A., Durham C. C.; Kluger A. N., 1998) адаптация русскоязычной версии Смирнова А.Ю.

Данная методика включает всего пять пунктов, то есть достаточно экономична. Вместе с тем, информативна, содержит прямые и обратные утверждения, что минимизирует число социально-желательных ответов респондентов и делает шкалу надежной. Практика применения нами данной методики еще достаточно невелика и адаптация ее русскоязычной версии еще ведется, однако, мы приводим ее в данном пособии, чтобы обратить на нее внимание учащихся.

В оригинальной версии применяется 7- бальная шкала: от «1 - совершенно не согласен», «2 - не согласен», «3 - скорее не согласен», «4 - затрудняюсь ответить», «5 - скорее согласен», «6 – согласен» до «7 - совершенно согласен», но нам кажется более рационально применение 5-бальной шкалы, так как она более распространена.

⁶⁴ Источник: *Judge T.A., Locke E.A., Durham C. C.; Kluger A. N. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations // Journal of Applied Psychology. 1998. Vol. 83, № 1. P. 17–34.*

Для оценки утверждений используется 5-бальная шкала Лайкерта от «1 – совершенно не согласен» до «5 – совершенно согласен».

Утверждения	Шкала				
	1	2	3	4	5
1. Я относительно удовлетворен своей настоящей работой.	1	2	3	4	5
2. Обычно я полон энтузиазма относительно моей работы.	1	2	3	4	5
3. Каждый рабочий день кажется мне таким долгим как будто он никогда не закончится.	1	2	3	4	5
4. Моя работа приносит мне настоящее удовольствие.	1	2	3	4	5
5. Скорее, я считаю свою работу неприятной.	1	2	3	4	5

Ключ к методике: Вопросы 1, 2, 4 прямые; вопросы № 3 и 5 обратные. до суммирования обращаются (для компьютерного расчета должна быть применена формула б-балл ответа респондента).

Среднее значение в нашей выборке стандартизации (N=327) составило 10,26, стандартное отклонение 1,32.

Анкетирование в контексте измерения удовлетворенности трудом работников в организации

Удовлетворенность трудом в конкретной организации может быть успешно оценена при помощи анкетирования. Это позволяет учесть специфику конкретной организации, анализируемой группы сотрудников и разрабатывать практические меры по повышению удовлетворенности трудом.

В анкету могут быть включены совершенно любые вопросы, поэтому приведенная ниже анкета для оценки удовлетворенности трудом имеет лишь рекомендательный статус.

Анкета оценки удовлетворенности трудом

Уважаемые работники, создание благоприятных условий труда и улучшение качества трудовой жизни является важной частью кадровой

политики нашей организации, поэтому просим вас оценить насколько Вы удовлетворены приведенными далее аспектами работы по шкале:

1 – совершенно не удовлетворён; 2 – не удовлетворён; 3 – затрудняюсь ответить; 4 – удовлетворён; 5 – совершенно удовлетворён

Наименование производственного фактора	Шкала оценки				
	1	2	3	4	5
1. Содержание труда	1	2	3	4	5
2. Занимаемая должность	1	2	3	4	5
3. Соответствие работы специальности	1	2	3	4	5
4. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям	1	2	3	4	5
5. Наличие перспектив должностного продвижения	1	2	3	4	5
6. Возможность повышения квалификации	1	2	3	4	5
7. Автономия и возможность самореализации в труде	1	2	3	4	5
8. Информированность о делах коллектива и организации	1	2	3	4	5
9. Бытовые условия труда	1	2	3	4	5
10. Организация труда	1	2	3	4	5
11. Режим работы	1	2	3	4	5
12. Заработная плата	1	2	3	4	5
13. Наличие системы льгот для работников	1	2	3	4	5
14. Помощь и поддержка наставника	1	2	3	4	5
15. Поддержка и внимание работников управления кадров	1	2	3	4	5
16. Отношение с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5
17. Отношения с коллегами	1	2	3	4	5

Диагностика рабочих состояний

Проблематика функциональных состояний субъекта труда и их диагностики является значимой и весьма разработанной темой в психологии труда, в частности, в контексте исследований надежности работы человека-оператора и системы человек-техника в целом. Данная проблематика логично вписана в исследования сложных эргономических

систем. В практике диагностики функциональных состояний человека оператора традиционно распространены аппаратные методы, психофизиологические методики. Состояние субъекта труда, безусловно, можно назвать параметром, результирующим организационную эффективность, поскольку ожидать высоких результатов трудовой деятельности от работника, подверженного стрессу или в состоянии чрезмерного утомления, в противовес оптимальному рабочему состоянию, вряд ли можно. Практическая значимость проблематики состояний человека в труде сделала эту проблему одной из центральных в прикладной психологии⁶⁵. Данный блок исследований, безусловно, является очень интересным, практически значимым (учащиеся могут самостоятельно ознакомиться с работами В.А. Бодрова, Л.Г. Дикой, А.Б. Леоновой, С.А. Кузнецовой, однако, в данном пособии рассматривается очень кратко, в первую очередь, основываясь на традиционной для организационной психологии проблематике стресса на рабочем месте. При выполнении данного задания мы также рекомендуем учащимся воспользоваться методикой «Степень хронического утомления», разработанной А.Б. Леоновой и И.В. Шишкиной, а книгу авторов (Леонова А.Б, Кузнецова А.С. Психологические технологии управления состоянием человека. М.: Смысл, 2015. — 380 с.) рекомендуем для самоподготовки к практическим занятиям.

⁶⁵ Леонова А.Б. Структурно-интегративный подход к анализу функциональных состояний человека // Вестник Моск. Ун-та. Сер. 14. Психология. 2007. № 1. С. 87-103.

Методика «Степень хронического утомления»

(А.Б. Леонова и И.В. Шишкина; модификация – 2003⁶⁶)

Инструкция: «Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже утверждений и соотнесите его с тем, как Вы себя обычно чувствуете в течение последних нескольких месяцев. Если оно совпадает с типичными для Вас ощущениями – зачеркните ответ “Да”, в противном случае – зачеркните ответ “Нет”. Если Вы затрудняетесь в выборе ответа, подчеркните оба предложенных варианта “Да – Нет”».

№	Утверждения	Ответ	
		Да	Нет
1*	Чаще всего у меня хорошее самочувствие	Да	Нет
2	Я стал(а) раздражительным(ой)	Да	Нет
3	В последнее время я стал (а) хуже видеть	Да	Нет
4	Я стал(а) забывчивым	Да	Нет
5	После работы я чувствую себя разбитым	Да	Нет
6*	Мне нравится работать в коллективе	Да	Нет
7	У меня часто бывает подавленное настроение	Да	Нет
8	Я чувствую постоянную тяжесть в голове	Да	Нет
9	У меня отекают ноги	Да	Нет
10	У меня бывают головокружения	Да	Нет
11	У меня бывает ощущение, что мне трудно вздохнуть	Да	Нет
12	Мне всегда хочется как можно быстрее закончить работу и уйти домой	Да	Нет
13	После сна я обычно встаю вялым и плохо отдохнувшим/	Да	Нет
14*	Мой рабочий день обычно протекает незаметно	Да	Нет
15	Я часто стал (а) ссориться со своими близкими	Да	Нет
16	После пробуждения я засыпаю с трудом	Да	Нет
17	Я постоянно испытываю неприятные ощущения в глазах	Да	Нет
18	В последнее время меня стали раздражать вещи, к которым я раньше относился (лась) спокойно	Да	Нет
19	Я стал (а) вялым и безразличным	Да	Нет

⁶⁶ Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Психологические технологии управления состоянием человека. М.: Смысл, 2015. — 380 с.

20	Мне трудно удержать в памяти даже те дела, которые нужно сделать сегодня	Да	Нет
21	В последнее время мне стало трудно работать	Да	Нет
22*	У меня ровный и спокойный характер	Да	Нет
23	Меня мучают боли в висках и во лбу	Да	Нет
24	У меня бывают приступы сердцебиений	Да	Нет
25	Когда я работаю у меня почти все время болит спина и шея	Да	Нет
26	У меня часто возникает ощущение тошноты	Да	Нет
27	У меня часто болит голова	Да	Нет
28	Моя работа перестала мне нравиться	Да	Нет
29	Я постоянно хочу спать днем	Да	Нет
30	Мои близкие стали замечать, что у меня портится характер	Да	Нет
31	Когда я читаю, мне приходится напрягать глаза	Да	Нет
32	У меня чаще всего беспокойный сон	Да	Нет
33*	Я с удовольствием прихожу на работу	Да	Нет
34	Я все время чувствую себя усталым	Да	Нет
35	В последнее время я чувствую общее недомогание	Да	Нет
36*	Я чувствую себя абсолютно здоровым человеком	Да	Нет

* В бланке помечены реверсивные утверждения, при обработке ответы респондентов на них вычитаются из суммы прямых утверждений. При раздаче бланка респондентам звездочки не ставятся.

Обработка результатов

Полученные ответы респондента по каждому пункту методики переводятся в 3-балльную шкалу: каждому ответу «Да» присваиваем 2 балла; каждому ответу «Да – Нет» - 1 балл; каждому ответу «Нет» = 0 баллов и суммируются.

Сумма баллов определяет индекс хронического утомления, который подсчитывается по формуле:

$$\text{ИХРУ} = (\sum \text{пп. } 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35) - (\sum \text{пп. } 1, 6, 14, 22, 33, 36) + 12,$$

(где пп. – пункты опросника, 12 – поправочный коэффициент)

Разброс значений индекса хронического утомления может варьироваться от 0 до 72 баллов. Чем выше значение индекса, тем более выражена степень хронического утомления.

Интерпретация результатов

А.Б. Леонова, А.С. Кузнецова предлагают интерпретацию значений, основанную на степени выраженности хронического утомления:

- отсутствие признаков (результаты тестирования работника менее 17 баллов по шкале),
- начальная степень (соответствует значениям от 18 до 26 баллов)
- выраженная степень хронического утомления (от 27 до 36 баллов);
- сильная степень хронического утомления (от 37 до 47 баллов)
- переход в область патологических состояний (48 и выше баллов).

А также специфицирует общий уровень хронического утомления в четырех шкалах:

- *симптомы физиологического дискомфорта* (утверждения 8, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 32). Всего данную шкалу образуют 15 пунктов, таким образом максимальное количество баллов по шкале 30.

В данную шкалу также входят пункты, характеризующие нарушения в цикле «сон – бодрствование» (утверждения 13, 16, 29, 32);

- *снижение общего самочувствия и когнитивный дискомфорт* (утверждения 1, 3, 4, 5, 19, 20, 21, 34, 35, 36); всего – 10 пунктов, максимальная сумма баллов равна 20 баллов;

- *нарушения в эмоционально-аффективной сфере* (утверждения 2, 7, 15, 18, 22, 30); всего 6 утверждений, максимальная сумма баллов 12;

- *снижение мотивации и изменения в сфере социального общения* (утверждения 6, 12, 14, 28, 33); всего пять пунктов, максимальная сумма баллов по шкале.

Так как шкалы образуются разным количеством пунктов, авторы, рекомендуют подсчитывать процентное соотношение набранных по

соответствующим пунктам шкалы баллов к их максимально возможному количеству баллов по шкале, однако нам кажется возможным взамен нахождения процентного соотношения подсчитывать среднеарифметическое значение.

Таким образом, больший процент или более высокое среднее значение будут свидетельствовать о преобладании определенной симптоматики, глубине психологических нарушений и степени соматизации негативных последствий хронического утомления, а также позволит определить «слабые места» в работе регуляторных механизмов деятельности, которые особенно нуждаются в корректировке⁶⁷.

Психодиагностика стресса

Диагностика стресса в организации (уровня стресса, которому подвержены работники), групп персонала, нуждающегося в психологической помощи в связи с подверженностью стрессу, является важной практической задачей. Длительное действие стрессоров ведет к профессиональному психическому выгоранию. Тема стресса, вместе с тем, предлагается учащимся в отдельной дисциплине «Психология стресса», поэтому мы не будем центрироваться в данном учебном пособии, описывая феноменологию стресса, что прекрасно сделано в ряде учебников и учебных пособиях, которые мы рекомендуем учащимся для самостоятельного чтения:

1. *Водопьянова Н.Е.* Психодиагностика стресса. СПб: Питер, 2009. – 568с.
2. *Китаев-Смык Л.А.* Психология стресса. Психологическая антропология стресса. М.: Академический Проект, 2009. – 943 с.

⁶⁷ Леонова А.Б, Кузнецова А.С. Психологические технологии управления состоянием человека. М.: Смысл, 2015. — 380 с.

3. *Леонова А. Б., Кузнецова А. С.* Психопрофилактика стрессов. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1993.—123 с.

4. *Рягузова Е.В.* Психология стресса. Учебное пособие. – Саратов: изд-во Сарат. ун-та, 2013. – 88с.

В данном учебно-методическом пособии мы приводим лишь предназначенную для измерения феноменологической структуры переживаний стресса шкалу PSM–25 Лемура—Тессье—Филлиона (Lemur—Tessier—Fillion) в адаптации Н.Е. Водопьяновой, необходимую для выполнения практического задания и, по нашему мнению, очень эффективную в организационно-психологической практике.

Бланк опросника PSM⁶⁸

Инструкция: предлагается ряд утверждений, характеризующих психическое состояние. Оцените, пожалуйста, ваше состояние за последнюю неделю с помощью 8–балльной шкалы. Для этого на бланке опросника рядом с каждым утверждением обведите число от 1 до 8, которое наиболее точно определяет ваши переживания. Здесь нет неправильных или ошибочных ответов. Отвечайте как можно искреннее. Для выполнения теста потребуется приблизительно пять минут. Цифры от 1 до 8 означают частоту переживаний: 1 – «никогда»; 2 – «крайне редко»; 3 – «очень редко»; 4 – «редко»; 5 – «иногда»; 6 – «часто»; 7 – «очень часто»; 8 – «постоянно (ежедневно)».

№	Утверждение	Шкала оценки							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Состояние напряженности и крайней взволнованности (взвинченности)								
2	Ощущение кома в горле и/или сухости во рту								
3	Я перегружен (а) работой. Мне совсем не хватает времени								
4	Я второпях проглатываю пищу или забываю								

⁶⁸ Приводится по *Водопьянова Н.Е.* Психодиагностика стресса. СПб: Питер, 2009. – С. 31-34.

	поесть								
5	После работы я не могу отключиться от мысли о незавершенных делах, проблемах, планах, я «застреваю» на переживаниях рабочих ситуаций и нерешенных вопросов, обдумываю свои идеи снова и снова	1	2	3	4	5	6	7	8
6	Я чувствую себя одиноким (ой) и непонятым (ой)	1	2	3	4	5	6	7	8
7	Я страдаю от физического недомогания, у меня головокружение, головные боли, напряженность и дискомфорт в области шейного отдела, боли в спине, спазм в желудке	1	2	3	4	5	6	7	8
8	Я поглощен(а) мрачными мыслями, измучен (а) тревожными состояниями	1	2	3	4	5	6	7	8
9	Меня внезапно бросает то в жар, то в холод	1	2	3	4	5	6	7	8
10	Я забываю о встречах или делах, которые должен сделать или решить	1	2	3	4	5	6	7	8
11	У меня часто портится настроение, я легко могу заплакать от обиды или проявить агрессию, ярость	1	2	3	4	5	6	7	8
12	Я чувствую себя уставшим человеком	1	2	3	4	5	6	7	8
13	В трудных ситуациях я крепко стискиваю зубы (или сжимаю кулаки)	1	2	3	4	5	6	7	8
14	Я спокоен(на) и безмятежен(на) *	1	2	3	4	5	6	7	8
15	Мне тяжело дышать и/или у меня внезапно перехватывает дыхание	1	2	3	4	5	6	7	8
16	Я имею проблемы с пищеварением и с кишечником (боли, колики, расстройства или запоры)	1	2	3	4	5	6	7	8
17	Я взволнован (а), обеспокоен (а), возбужден (а)	1	2	3	4	5	6	7	8
18	Я легко пугаюсь; шум или шорох заставляют меня вздрагивать	1	2	3	4	5	6	7	8
19	Мне необходимо полчаса для того, чтобы	1	2	3	4	5	6	7	8

	уснуть								
20	Я сбит(а) с толку, мои мысли спутаны; мне не хватает сосредоточенности и я не могу сконцентрировать внимание	1	2	3	4	5	6	7	8
21	У меня усталый вид, мешки или круги под глазами	1	2	3	4	5	6	7	8
22	Я чувствую тяжесть на своих плечах	1	2	3	4	5	6	7	8
23	Я встревожен (а), мне необходимо постоянно двигаться; я не могу стоять или сидеть на одном месте	1	2	3	4	5	6	7	8
24	Мне трудно контролировать свои поступки, эмоции, настроение или жесты	1	2	3	4	5	6	7	8
25	Я чувствую напряженность	1	2	3	4	5	6	7	8

* Вопрос 14 – Обратный, т.е. ответ 1 = 8, 2 = 7 и т.д.

Обработка и интерпретация результатов

«Подсчитывается сумма всех ответов – интегральный показатель психической напряженности (ППН). Чем больше ППН, тем выше уровень психологического стресса.

ППН больше 155 баллов – высокий уровень стресса, свидетельствует о состоянии дезадаптации и психического дискомфорта, необходимости применения широкого спектра средств и методов для снижения нервно–психической напряженности, психологической разгрузки, изменения стиля мышления и жизни.

ППН в интервале 154–100 баллов – средний уровень стресса.

Низкий уровень стресса, ППН меньше 100 баллов, свидетельствует о состоянии психологической адаптированности к рабочим нагрузкам»⁶⁹.

⁶⁹ Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб: Питер, 2009. – С.33.

Диагностика психического (профессионального) выгорания

Термин предложил и первым уделил внимание феномену Х. Фрейденбергер, выделивший изнеможение, опустошенность из-за требований к энергетическим ресурсам как особенности работников сферы здравоохранения⁷⁰.

Психическое выгорание (в наиболее общем виде) - долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности. Личностная деформация профессионала под влиянием профессиональных стрессов. Проблема профессионального выгорания рассматривается в контексте взаимовлияний профессиональной деятельности и субъекта труда, личностных ресурсов противодействия выгоранию⁷¹, представляет большой интерес в этом контексте работа Наталии Евгеньевны Водопьяновой.

Первоначальный подход к профессиональному (психическому) выгоранию предполагал наличие таких его проявлений как состояние изнеможения и ощущение собственной бесполезности⁷², в настоящее время как правило выделяются три компонента профессионального (психического) выгорания: эмоциональное истощение, деперсонализацию, редукцию личных достижений (К. Маслачь,). Как отмечают авторы (Г.С. Никифоров, В. Шауфели), операционализация, предложенная К.Маслачь⁷³ является сейчас самой распространенной. В качестве детерминант

⁷⁰ Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. — СПб.. Питер, 2006. — 607 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»)

⁷¹ Водопьянова Н. Е. Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда (на примере специалистов «субъект-субъектных» профессий). автореф. дисс. докт.психол.н. специальность: 19.00.03. Санкт-Петербург, 2014 – 49 с.

⁷² Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. — СПб.. Питер, 2006. — 607 с: — (Серия «Учебник для вузов»)

⁷³ Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout // Journal of Occupational Behaviour. 1981. Vol. 2. P. 99-113.

выгорания рассматриваются ролевой конфликт, пресс времени, несоответствие требований деятельности и ресурсов субъекта труда и т. д., в качестве последствий — намерение покинуть работу, абсентеизм, снижение производительности, изменение установок к труду и организации и т.д. Тему профессионального психического выгорания мы уже частично затронули в данном пособии, обсуждая другой феномен, который часто рассматривается как биполярный – увлеченности персонала работой.

Следует отметить, что эмоциональное истощение, являющееся компонентом профессионального (психического выгорания (К. Маслач, Е. Демерути с коллегами) вызванное факторами-стрессорами рабочей среды (темпом работы, ролевым конфликтом и т. д.) изучается и в работах, напрямую не изучающих профессиональное выгорание, а посвященных смежным феноменам: исследованиям стресса на рабочем месте, депрессией, психосоматическими реакциями на особенности рабочей среды, тревожности.

Принятый в данном учебном пособии подход, предполагает, что профессиональное выгорание, согласно Е. Demerouti, К. Mostert, А. Bakker ответная реакция на длительные профессиональные стрессы, выраженная в ощущении эмоционального перенапряжения и чувстве опустошенности, истощенности собственных эмоциональных ресурсов⁷⁴. Подход авторов к профессиональному выгоранию интерпретирует состояние выгорания как полярную противоположность другому эмоциональному состоянию субъекта труда - увлеченности персонала работой и предполагает движение эмоционального состояния работника по двум «осям» от включенности (свойственной увлеченности) к эмоциональной

⁷⁴ Demerouti E., Mostert K., Bakker A., Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs // Journal of Occupational Health Psychology. 2010, Vol. 15 (3). P. 209–222.

отстранённости (характерной для выгорания), от энергичности (увлеченность) до истощенности (характеризующей выгорание), для диагностики каждой предназначена шкала в Ольденбургском опроснике профессионального выгорания, который был валидизирован нами на русском языке и подробно описан в данном учебном пособии. Учитывая экономичность данного опросника и его измерительные возможности его применение нам кажется вполне рациональным.

Ольденбургский опросник профессионального выгорания сотрудников, разработанный E. Demerouti, K. Mostert, A. Bakker как биполярная шкала, предназначенная для диагностики эмоционального выгорания персонала, а также одновременно увлеченности персонала работой, которую автор рассматривает как противоположное состояние. Опросник может быть применен для любой профессиональной группы. Как отмечается авторами, плюсом данного опросника, в частности, в сравнении с опросником, разработанным Кристиной Маслач, является не только возможность диагностики одновременно двух вышеназванных показателей, но и сама конструкция, включающая как позитивно, так и негативно окрашенные утверждения. Опросник содержит 2 шкалы: «Включенность / Отстранённость» и «Энергичность / Истощенность», которые, анализируемые совместно, позволяют получить надежную и валидную информацию об уровне увлеченности работой/профессиональном (психическом) выгорании персонала. Выгорание персонала рассматривается как состояние, характеризующееся истощением и эмоциональной отстраненностью от работы (деперсонализацией). Истощение понимается как интенсивно выраженное физическое, эмоциональное и когнитивное истощение, в основе которого лежит длительное несоответствие возможностей работника и требований работы. Напротив, энергичность, рассматриваемое, как состояние, противоположное истощению, понимается как характеризующееся

наличием внутренней энергии, а именно эмоциональной устойчивостью, высокой скоростью когнитивных процессов и физической энергией.

Эмоциональная отстраненность (деперсонализация) понимается как эмоциональное дистанцирование от работы в целом, результатом и процессам работы, утратой идентификации работника с организацией, а также нежеланием продолжать работу в данной должности. Включенность, напротив, понимается как личная заинтересованность в положительной оценке результата и процесса труда, идентификация себя с организацией и удовлетворенность от работы в конкретной должности. Увлеченность персонала работой, понимается авторами как состояние противоположное профессиональному выгоранию и характеризующееся энергичностью и включенностью в дела организации. Такой подход к соотношению выгорания / увлеченности также разделяется К. Маслач с коллегами⁷⁵. Однако, ряд исследователей, к примеру, В. Шауфели, критикуют биполярный подход, и приводят доводы, что если работнику не свойственно профессиональное выгорание это еще не означает, что он увлечен своей работой⁷⁶. диверсифицируют два этих конструкта и обосновывают необходимость измерения каждого при помощи специальной отдельной методики. Выполнен ряд исследований, с применением надежных современных методов математико-статистического анализа обосновывающих частично взаимозаменяемы, так, например в части диагностики эмоционального отношения к работе, выраженного в шкале «идентификация» цинизм — энергичность могут рассматриваться как биполярные конструкты, а по шкале «энергия» — «истощенность» и «энергичность» — выступают как высоко

⁷⁵ *Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout // Journal of Occupational Behaviour. 1981. Vol. 2. P. 99-113.*

⁷⁶ *Schafeli W., Salanova M. An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations*

взаимосвязанные, но не биполярные конструкты⁷⁷. В. Шауфели и М. Саланова, сопоставляя феномены профессионального (психического) выгорания (включающего компоненты: истощение (exhaustion), цинизм (cynicism), и утрата профессиональной эффективности (редукция профессиональных достижений (lack of professional efficacy) и увлеченности работой (включающей компоненты: энергичность (vigor), энтузиазм (dedication) и поглощенность работой (absorption) проводят две магистральные движения эмоционального состояния субъекта труда: «энергия» (Energy), в рамках которой возможно движение энергичность-истощение и «идентификация» (Identification), в рамках которой возможно движение энтузиазм-цинизм⁷⁸, таким образом выделяя, наряду с общим содержанием и различия в анализируемых феноменах.

В качестве последствий профессионального выгорания выделяется широкий спектр поведенческих реакций (снижение работоспособности, уход из организации и т. д.), изменения установок к труду (снижение эмоциональной приверженности к организации, увлеченности работой, лояльности и т. д.), и самоотношения (снижение самооценки, психологического благополучия субъекта труда т.д.) и других негативных последствий в сферах деловых и межличностных отношений, коммуникации, психосоматического самочувствия. Наиболее широко последствия феномена и его динамика понимаются авторами как «нарушения оптимального функционирования личности в системе

⁷⁷ Demerouti E., Mostert K., Bakker A., Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010, Vol. 15 (3). P. 209–222., Jonathon R. B. Halbesleben, Demerouti E. The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory // *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. 2005. No.19 (3). P. 208-220.

⁷⁸ Schafeli W., Salanova M. An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations // *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. — Information Age Publishing. 2007. P. 135-177.

«субъект – профессия – организация – общество»⁷⁹. Таким образом, несмотря на достаточно большой теоретико-методологический базис работ, посвященных проблеме профессионального выгорания, его общественная значимость, а также системные изменения характера занятости, особенностей дизайна организации и работы, делают необходимым дополнительное изучение феномена профессионального выгорания в контексте указанных изменений, что, как мы надеемся, выберут учащиеся для своих научных исследований.

Описание Ольденбургского опросника выгорания (Demerouti, Mostert, & Bakker (2010), в адаптации Смирновой А.Ю., 2017) приводится ниже.

Ольденбургский опросник выгорания (Demerouti, Mostert, & Bakker (2010), в адаптации Смирновой А.Ю.⁸⁰

Выгорание - ответная реакция на длительные профессиональные стрессы ощущениях эмоционального перенапряжения и чувстве опустошенности, истощенности собственных эмоциональных ресурсов. Тенденция развивать негативное, бездушное, циничное отношение к труду и окружающим. Характеризуется цинизмом, дистанцированностью, враждебным отношением к тем, кто требует выполнения работы. Подверженные выгоранию сотрудники продолжают работать, стараясь не

⁷⁹ *Водопьянова Н. Е.* Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда (на примере специалистов «субъект-субъектных» профессий). Автореф. Дисс. д.психол.н. специальность: 19.00.03. – Психология труда, инженерная психология, эргономика. Санкт-Петербург, 2014 – С. 4.

⁸⁰ Данные приводятся по *Смирнова А.Ю.* Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика изменения психического состояния субъекта труда по континууму: увлеченность работой – профессиональное выгорание//Известия Саратовского университета. Новая серия. Философия. Психология. педагогика. 2017, Т. 17, вып. 2. – С. 211-218

тратить лишних сил, становятся мнительными, враждебными. Страдает качество выполнения работы.

Выгорание является следствием хронических профессиональных стрессов.

Результатом выгорания являются:

- ухудшение качества работы;
- опоздания, больничные листы, преждевременный уход с работы (человек стремится свести к минимуму расход энергии и времени на рабочем месте);
- текучесть кадров (вследствие увольнений), необходимость учить новые кадры;
- проблемы со здоровьем;
- злоупотребление алкоголем, лекарствами (как попытка справиться со стрессом);
- семейные проблемы (из-за отвержения человеком помощи близких): конфликты, разводы.

Главная причина профессионального психического выгорания — конфликт между ресурсами человека и требованиями, предъявляемыми к нему, в результате которого возникает душевное переутомление, нарушается состояние равновесия.

Олденбургский опросник профессионального психического (эмоционального) выгорания сотрудников, разработанный как биполярная шкала, предназначенная для диагностики эмоционального выгорания персонала, а также одновременно увлеченности персонала работой, которую авторы рассматривают как противоположное состояние. Как отмечается авторами, плюсом данного опросника, в частности, в сравнении с опросником, разработанным Кристиной Маслач, является не только возможность диагностики одновременно двух вышеназванных показателей, но и сама конструкция, включающая как позитивно, так и

негативно окрашенные утверждения. Опросник содержит 2 шкалы: Включенность/Отстранённость и Энергичность/Истощенность, которые, анализируемые совместно, позволяют получить надежную и валидную информацию об уровне увлеченности работой/эмоциональном выгорании персонала, а также контролировать динамику по континууму «увлеченность-выгорание». Каждая из шкал включает 8 вопросов, 4 позитивно и 4 негативно сформулированных.

Выгорание персонала рассматривается как состояние, характеризующееся истощением и эмоциональной отстраненностью от работы (деперсонализацией). Истощение понимается как интенсивно выраженное физическое, эмоциональное и когнитивное истощение, в основе которого лежит длительное несоответствие возможностей работника и требований работы. Напротив, энергичность, рассматриваемое, как состояние, противоположное истощению, понимается как характеризующееся наличием внутренней энергии, а именно эмоциональной устойчивостью, высокой скоростью когнитивных процессов и физической энергией.

Эмоциональная отстраненность (деперсонализация) понимается как эмоциональное дистанцирование от работы в целом, результатом и процессам работы, утратой идентификации работника с организацией, а также нежеланием продолжать работу в данной должности. Включенность, напротив, понимается как личная заинтересованность в положительной оценке результата и процесса труда, идентификация себя с организацией и удовлетворенность от работы в конкретной должности.

Увлеченность персонала работой, напротив, понимается как состояние, характеризующееся энергичностью и включенностью в дела организации.

Эмпирические результаты валидизации (OLBI) следующие.

«Эмпирический базис валидизации составили инженерно-технические работники промышленного предприятия 392 работника, средний стаж работы 7,4 года, средний возраст 44,3 года, мужчин 312 — женщин - 80. Эмпирические результаты полученные при помощи методики были подвергнуты многократному конфирматорному (КФА) и эксплораторному (ЭФА) факторным анализам, многократной проверке конвергентной и дискриминантной валидности как в полной так и в различных вариантах сокращенной версии опросника с целью поиска оптимальной структуры его русскоязычной версии»⁸¹ . .

Частично результаты выполненного математико-статистического анализа приведены ниже.

Таблица 18

Удельный вес переменных в факторе для 2-факторной полной русскоязычной позитивно переформулированной модели КФА OLBI

Утверждение методики	Название фактора	Полная версия методики				Сокращенная версия методики*****			
		Удельный вес (Estimate)*	Порядковый номер утверждения в методике***	Значение	Стандартное отклонение	Удельный вес (Estimate)	Порядковый № утверждения в методике	Значение	Стандартное отклонение
Моя работа все больше и больше меня увлекает	Отстраненность (F1)	0,633	15	1,92	0,341	0,595	6	1,92	0,341
Только такую работу я и могу для себя представить	Отстраненность (F1)	0,067**	13	2,33	0,683	-	-	-	-
Иногда я чувствую отвращение к своей	Отстраненность	0,623	11	1,65	0,556	0,643	5	1,65	0,556

⁸¹ Смирнова А.Ю. Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика изменения психического состояния субъекта труда по континууму: увлеченность работой – профессиональное выгорание//Известия Саратовского университета. Новая серия. Философия. Психология. педагогика. 2017, Т. 17, вып. 2. – С. 211-218.

Утверждение	Название	Полная версия методики				Сокращенная версия методики*****			
работе	(F1)								
Со временем, работа подобная моей, может привести к отчужденности	Отстраненность (F1)	0,457	9	1,73	0,723	-	-	-	-
Я считаю свою работу сложной, но интересной	Отстраненность (F1)	0,458	7	1,67	0,550	0,558	4	1,67	0,550
В последнее время я меньше думаю о своей работе и выполняю ее практически механически	Отстраненность (F1)	0,313	6	1,84	0,510	-	-	-	-
Я все чаще и чаще говорю о своей работе в негативном ключе	Отстраненность (F1)	0,552	3	1,59	0,532	-	-	-	-
Я всегда нахожу новые и интересные аспекты в своей работе	Отстраненность (F1)	0,470	1	1,84	0,584	,478	1	1,84	0,584
Во время работы я, как правило, чувствую себя энергичным	Истощенность (F2)	0,833	16	1,82	0,437	0,770	7	1,82	0,437
Как правило я очень хорошо справляюсь с объемом своей работы	Истощенность (F2)	0,702	14	1,73	0,442	-	-	-	-
После работы я, как правило, чувствую себя изношенным и утомленным	Истощенность (F2)	0,557	12	1,88	0,521	-	-	-	-
После работы у меня остается достаточно энергии для досуга	Истощенность (F2)	0,540	10	1,90	0,463	-	-	-	-
На протяжении рабочего дня я часто чувствую эмоциональное истощение	Истощенность (F2)	0,619	8	1,88	0,521	-	-	-	-
Я очень хорошо справляюсь с давлением, которое оказывает на меня моя работа	Истощенность (F2)	0,648	5	1,90	0,463	,541	3	1,90	0,463

Утверждение	Название	Полная версия методики				Сокращенная версия методики*****			
После работы мне требуется больше чем раньше времени, чтобы отдохнуть и «прийти в себя»	Истощенность (F2)	0,503	4	1,92	0,634	-	-	-	-
Бывает я чувствую себя усталым еще до того, как приеду на работу	Истощенность (F2)	0,711	2	1,98	0,655	,767	2	1,98	0,655

Примечание: * $p=0,001$ для всех анализируемых переменных, за исключением переменной 13**, для которой $p=0,209$,

«Надежность – согласованность русскоязычной сокращенной версии методики оценивалась посредством расчета альфы Кронбаха, (при этом учитывалось, что показатель более 0,7 свидетельствует о высокой надежности), для шкалы "Отстраненность" Альфа Кронбаха = 0,652, Альфа Кронбаха, основанная на стандартизованных пунктах = 0,693; для шкалы "Истощенность" Альфа Кронбаха 0,838, Альфа Кронбаха, основанная на стандартизованных пунктах 0,846, в полной версии методики, что свидетельствует о достаточно высокой надежности шкал методики, при этом шкала "Истощенность" характеризуется большей надежностью, исключение утверждения номер 13 из шкалы делает в целом ее более надежной Альфа Кронбаха 0,678, Альфа Кронбаха, основанная на стандартизованных пунктах 0,707, при этом нами разработана более короткая версия опросника с лучшими показателями математической статистики исключая и ряд других утверждений (Таблица 2), таким образом применение полной русскоязычной версии опросника мы считаем оправданным без изменений для выполнения кросс-культурных исследований. В сокращенной версии опросника для шкалы "Отстраненность" Альфа Кронбаха = 0,648, Альфа Кронбаха, основанная на стандартизованных пунктах = 0,673; для шкалы "Истощенность"

Альфа Кронбаха 0,719, Альфа Кронбаха, основанная на стандартизированных пунктах 0,742, то есть, несмотря на существенное уменьшение числа утверждений методики, она остается достаточно надежной».

Ольденбургский опросник выгорания. Бланк.

Инструкция:

Перед Вами несколько утверждений, с которыми Вы можете согласиться или не согласиться. Используя данную шкалу, пожалуйста укажите степень в которой Вы согласны с каждым из утверждений:

1. Совершенно согласен
2. Согласен
3. Не согласен
4. Совершенно не согласен

1. Я всегда нахожу новые и интересные аспекты в своей работе.
2. Бывает я чувствую себя усталым еще до того, как приеду на работу
3. Я все чаще и чаще говорю о своей работе в негативном ключе
4. После работы мне требуется больше чем раньше времени, чтобы отдохнуть и «прийти в себя»
5. Я очень хорошо справляюсь с давлением, которое оказывает на меня моя работа
6. В последнее время я меньше думаю о своей работе и выполняю ее практически механически
7. Я считаю свою работу сложной, но интересной
8. На протяжении рабочего дня я часто чувствую эмоциональное истощение
9. Со временем, работа подобная моей, может привести к отчужденности (разобщенности)
10. После работы у меня остается достаточно энергии для досуга
11. Иногда я чувствую отвращение к своей работе
12. После работы я, как правило, чувствую себя изношенным и утомленным
13. Только такую работу я и могу для себя представить

14. Как правило я очень хорошо справляюсь с объемом своей работы

15. Моя работа все больше и больше меня увлекает

16. Во время работы я, как правило, чувствую себя энергичным

Ключ к Ольденбургскому опроснику выгорания,
обработка результатов

Вопросник содержит две полярных шкалы:

Отстраненность (Disengagement) полярная ей *идентификация (engagement)*.

Истощенность (Exhaustion)/полярная ей *энергичность (vigor)*.

Опросник также предполагает подсчет общей суммы баллов увлеченность работой/выгорания,

Выгорание = баллы по показателям «отстраненность» и «истощенность» суммируются

Увлеченность работой = баллы по показателям «идентификация» и «энергичность» суммируются.

Вопросы, помеченные (R) — обратные шкалы (4 = 1, 3=2, 2=3, 1=4) более высокий балл характеризует большее выгорание.

В сумме чем больше баллов, тем выше выгорание и ниже увлеченность персонала работой.

Шкала «*Отстраненность (Disengagement)* — *Идентификация (Engagement)*» суммируются вопросы номер: 1, 3(R), 6(R), 7, 9(R), 11(R), 13, 15; значения варьируются от 8 до 32, среднее значение по шкале составило 14,57, дисперсия 6,056, стандартное отклонение 2,461; Шкала «*Истощенность (Exhaustion)* — *Энергичность (Vigor)*» суммируются вопросы номер: 2(R), 4(R), 5, 8(R), 10, 12(R), 14, 16, значения варьируются от 8 до 32, среднее значение по шкале составило 15,00, дисперсия 8,225, стандартное отклонение 2,868, где (R) - реверсивные вопросы (4 = 1, 3=2, 2=3, 1=4); **** $p=0,001$ для всех анализируемых переменных, Шкала

«Отстраненность — Идентификация» суммируются вопросы: 1 (1), 7 (4), 11(5, R), 15 (6); значения варьируются от 4 до 16, среднее значение 7,08, дисперсия 2,080, стандартное отклонение 1,442; Шкала «Истощенность — Энергичность» суммируются вопросы: 2 (2,R), 5 (3), 16 (7), значения варьируются от 3 до 12, среднее значение 5,69, дисперсия 1,604, стандартное отклонение 1,267, где (R) - реверсивные вопросы.

Диагностика воспринимаемой организационной поддержки⁸²

Воспринимаемая организационная поддержка является важным показателем, характеризующим насколько работники ощущают и верят, в то, что организация ценит их трудовой вклад в свое процветание, выступает базисом формирования эмоциональной приверженности работника к организации. Высокий уровень воспринимаемой персоналом организационной поддержки вызывает устойчивую взаимосвязь с показателями, характеризующими качество индивидуальной трудовой жизни (удовлетворенность трудом, увлеченность работой), и положительными эффектами для организации (приверженность, низкий уровень абсентеизма и нежелательной текучести, напротив, высокий уровень выполнения работы и т.д.).

Высокий уровень воспринимаемой персоналом организационной поддержки, как эмпирически обосновано зарубежными исследователями⁸³, вызывает устойчивую взаимосвязь с показателями, характеризующими как качество индивидуальной трудовой жизни, удовлетворенность трудом, позитивное мышление (positive mood), так и позитивными исходами для

⁸² Приводится по Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. № 4. С. 142-149.

⁸³ Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., & Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. № 71. P. 500-507; McFarlane Shore L., Tetrick L. E. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support // Journal of Applied Psychology. 1991. №. 76 (5). P. 637-64; Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. № 87 (4). P. 698-714.

организации (такими как эмоциональная приверженность персонала, выполнение работы, трудовое поведение, соответствующее стандартам организации и другими положительными эффектами. Воспринимаемая организационная поддержка, разрабатываемая в теории Айзенбергера Хантингтон, Хатчисон и Софа, Шор (organizational support theory, R.Eisenberger, R.Huntington, S.Hutchison, D.Sowa, 1986; L. M.Shore, T.H.Shore, 1995), к сожалению, в отечественной организационной психологии разработана не достаточно, в связи с чем мы акцентируем на ней внимание учащихся. Согласно положению теории организационной поддержки, высокий воспринимаемый уровень организационной поддержки ведет к формированию у работников чувства долга перед организацией, удовлетворению социо-эмоциональных потребностей и установлению определенного баланса вознаграждения — затрат⁸⁴, воспринимаемая организационная поддержка выступает фактором формирования увлеченности персонала работой.

Как пишут Р. Айзенбергер с коллегами, базисом разработки теории организационной поддержки во многом выступили разработанные в рамках организационной психологии теории, которые можно наиболее широко охарактеризовать как «теории социального обмена» (Т. S. Bateman, A. P Brief, A. Etzioni, S. Gould, M. Konovsky, H. Levinson, S. J.Motowidlo, R. T., Mowday, D. W. Organ, R. M. Steers), и, на наш взгляд, следует отметить, классические социально-психологические теории межличностного взаимодействия как обмена (Д. Тибо и Г. Келли, Д. Хоманс). Теория организационной поддержки Р. Айзенбергера (R. Eisenberger et al., 1986), основываясь на очерченном теоретико-методологическом базисе, предполагает, что степень готовности организации вознаградить возрастающие усилия работника и содействовать удовлетворению им социо-эмоциональных потребностей,

⁸⁴ Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., & Sowa D. Указ. соч.

создает у работника уверенность, что организация ценит его трудовой вклад и заботится о его благополучии, придает уверенность в том, что в стрессовой ситуации работник получит необходимую заботу, если ему это понадобится, т.е. формирует воспринимаемую организационную поддержку, а, следовательно, порождает у работника обязательства «взаимного положительного платежа» — хорошо работать, быть производительным, лояльным организации.

Восприятие организационной поддержки и оценка ее уровня, согласно теории межличностного взаимодействия как обмена Д. Тибо и Г. Келли, во многом зависит также от предыдущего трудового опыта работника, определяющего такие категории как «уровень сравнения» и «уровень сравнения альтернатив», играющие немаловажную роль в оценке уровня воспринимаемой организационной поддержки. Также согласно положениям теории организационной поддержки, вознаграждение, получаемое в организации (в том числе и нематериального характера) и благоприятные условия труда гораздо больше ценятся персоналом, если являются или воспринимаются как собственный выбор организации — ее «шаг» навстречу работнику, а не следствие предписаний и требований законов, инстанций и т. д.. Уровень организационной поддержки, воспринимаемый работниками, во многом зависит от баланса трудовых затрат и получаемого работником вознаграждения, в свою очередь, при наличии «положительного баланса» или ощущения переоценки трудового вклада, порождает обязательства работника вносить посильный вклад в благополучие организации и достижение ее целей. Высокая оценка уровня организационной поддержки ведет к возникновению у работника обязательств перед организацией. Эти обязательства формируют эмоциональную приверженность работников к организации, «персонифицируют» организацию, ведут к формированию у работника чувства принадлежности к организации, определенной, глубоко

взаимосвязанной с организацией и ролевым статусом в ней, идентичности. Очертив психологическое содержание, факторы формирования и последствия феномена воспринимаемой организационной поддержки для работника и организации, перейдем к возможностям диагностики.

Опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки SPOS (Eisenberger et al., 1986), перевод и адаптация А.Смирновой⁸⁵

Как и в оригинале, в русскоязычной версии применяется 7-бальная шкала от «0» - «Совершенно не согласен» до «6» - «Совершенно согласен».

Инструкция: Выразите в какой степени каждое из приведенных ниже утверждений характеризует Вашу организацию по шкале:

от «0» - «Совершенно не согласен» до «6» - «Совершенно согласен».

Таблица 19

Опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки SPOS

Утверждения	Mean	SD
Организация ценит мой вклад в ее процветание	5,053	1,178
Организация не в состоянии оценить любое дополнительное усилие с моей стороны (R)	2,931	1,235
Организация игнорировала бы любую жалобу с моей стороны (R)	2,57	1,113
Организация действительно заботится о моем благосостоянии	5,143	1,141
Даже если бы я сделал работу лучше чем возможно, то организация была бы не в состоянии заметить (R)	3,220	1,416
Организация заботится о том, чтобы я был доволен своей работой	5,081	1,220

⁸⁵ Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. № 4. С. 142-149.

Организация очень мало обо мне заботится(R)	2,753	1,205
Организация гордится моими успехами в работе	4,674	1,177

Стоит отметить, что для математико-статистического анализа не всегда возможно применение нулевых баллов, поэтому для целей математико-статистической обработки шкалу иногда нужно пересчитывать в формат от 1 до 7.

Диагностика лояльности

Как пишет *Светлана Сергеевна Баранская*, чья методика диагностики лояльности является очень на наш взгляд, интересной и приводится также в данном учебном пособии «В большинстве случаев под лояльностью понимается корректное, благожелательное отношение, соблюдение установленных правил и норм, что говорит о наличии нормативного и эмоционального компонентов лояльного поведения»⁸⁶. Наличие эмоционального компонента в лояльности предполагает возможность аналогии лояльности с «приверженностью», что часто имеет место в практике зарубежных исследований, где организационная приверженность исследуется значительно чаще «organizational commitment», чем «organizational loyalty» и, фактически, в зарубежной психологии замещает последнее.

Организационная приверженность, как отмечает Сергей Алексеевич Липатов, психологический феномен, отражающий «связь, существующую в представлении человека, между ним и организацией»⁸⁷. Наиболее распространенной является модель организационной приверженности

⁸⁶ *Баранская С.С.* Методика измерения лояльности [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. N 1(15). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 10.10.2017). 0421100116/0008

⁸⁷ *Липатов С. А. Синчук Х. И.* Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций) // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 4. С. 6–28.

Н. Аллен и Дж. Мейера, включающая три компонента: 1) аффективный, выражающейся в эмоциональной преданности (attachment) и привязанности сотрудников и самоидентификации персонала с организацией; 2) второй компонент — приверженность, обусловленная стажем. Данный аспект приверженности связан с когнитивной оценкой индивидом возможных потерь в случае ухода из данной организации, оценкой ресурсов, необходимых для поиска другой работы; 3) нормативный компонент, предполагающей наличие в представлении сотрудников этических обязательств перед организацией, заключающихся в продолжении работы в организации⁸⁸. Также распространенной для диагностики лояльности является методика Л.Портера.

Владислав Игоревич Доминяк приводит следующее определение лояльности «Лояльность есть отношение субъекта к объекту, социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта с объектом и определяющая ее силу. Соответственно, организационная лояльность это лояльность сотрудника по отношению к организации – социально-психологическая установка, характеризующая связь сотрудника с организацией и определяющая ее силу». Инварианты организационной лояльности могут быть представлены в виде шкалы от нелояльности через нейтральное отношение к лояльности. «Организационная лояльность как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен в интенциональной форме, т. е. в форме намерения действовать определенным образом. К эмоциональной составляющей относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. К когнитивной составляющей относится разделение и

⁸⁸ *Липатов С. А.* «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104-110. www.orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения 10.10.2017)

принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д. К поведенческой (интенциональной) составляющей относится готовность прикладывать усилия в интересах организации»⁸⁹.

Каждая из трех анализируемых методик (С.С. Баранской, Н. Аллен и Дж. Мейера, Л.Портера), по-своему хороша. В выборе одной из них для конкретного исследования следует учесть цели диагностики, а также то, что методики созданные в определенном социо-культурном контексте обладают лучшими возможностями понимания специфики этого культурного контекста, однако, их минус заключается в отсутствии возможности кросс-культурного сравнения, а, следовательно, применения зарубежного опыта.

Методика диагностики лояльности С.С. Баранской⁹⁰

1. Шкала «Организационная лояльность» включает 15 утверждений, распределенных по трем подшкалам.

Подшкала «Гордость за организацию» (Альфа Кронбаха = 0,863, Split-half = 0,866): утверждения N 1, 4, 9, 12, 21 (пример утверждения для подшкалы: «Репутация организации в глазах сотрудников безупречна»).

Нормы: < 16 – низкий уровень; 16 – 20 – средний уровень; > 20 – высокий уровень.

Интерпретация. Высокий показатель говорит о том, что сотрудник считает свою организацию одной из лучших, чувствует ее превосходство над другими компаниями и гордится своей причастностью к ней.

Низкий показатель свидетельствует о безразличном или же негативном отношении сотрудника к своей организации, ее репутации. Он

⁸⁹ Приводится по Доминяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. дисс. канд. психол. н. 19.00.05. Санкт-Петербург. 2006 - с. 39-40.

⁹⁰ Баранская С.С. Методика измерения лояльности [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. N 1(15). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 10.10.2017). 0421100116/0008

не превозносит свою компанию при сравнении ее с другими организациями и не испытывает чувства гордости, когда говорит или слышит что-либо о ней.

Подшкала «Вовлеченность в дела организации» (Альфа Кронбаха = 0,790, Split-half = 0,716): утверждения N 8, 11, 16, 19, 20. Нормы: < 15 – низкий уровень; 15 – 19 – средний уровень; > 19 – высокий уровень.

Интерпретация. Высокий показатель уровня вовлеченности в дела компании говорит о том, что сотрудникам безразличны потребности, планы и проблемы их организации. Они стремятся участвовать в жизни компании, прилагая максимум усилий для ее процветания и успешной работы.

Низкий показатель свидетельствует о том, что сотрудники не чувствуют себя частью компании: они далеки от дел и не стремятся разделять проблемы и потребности организации, нести ответственность за ее успехи или же неудачи, прикладывать собственные усилия для развития компании.

Подшкала «Нелояльное поведение» (Альфа Кронбаха = 0,755, Split-half = 0,726): утверждения N 2, 6, 14, 18, 22. Все утверждения реверсивные.

Подшкала «Нелояльное поведение». Нормы: <14 – низкий уровень; 14–18 – средний уровень; >18 – высокий уровень. Интерпретация.

Низкий показатель характеризует сотрудника, готового в любой момент сменить организацию, в которой он работает, на другую при наличии более выгодного для него предложения. Такой сотрудник не видит смысла надолго задерживаться в данной компании и не чувствует своих обязательств перед ней. В работе он может позволять себе допускать ошибки, опоздания, прогулы, а также брак и другие нелояльные действия.

Высокий показатель по данной шкале характеризует сотрудника, следующего принятым организационным правилам и нормам, не допускающего со своей стороны противоправных действий и готового

выполнять свою работу качественно. Такой сотрудник не задумывается об уходе и, несмотря на возможное наличие проблем, связывает свое будущее с работой именно в данной компании.

Суммарно по трем подшкалам, шкала «Организационная лояльность» (Альфа Кронбаха = 0,883, Split-half = 0,857) демонстрирует следующие нормы: <46 – низкий уровень; 46 – 57 – средний уровень; >57 – высокий уровень.

Высокий показатель по данной шкале говорит о том, что сотрудники в целом преданы своей компании. Они считают оправданным выбор данной организации, принимают и разделяют условия и требования работы в ней, стремятся быть в курсе планов и проблем компании и участвовать в ее жизни и развитии. Такие сотрудники ощущают себя ответственными за состояние дел своей организации и готовы прилагать собственные силы для ее успеха и процветания.

Низкий показатель свидетельствует о том, что компания не является для сотрудников чем-то большим, чем временное место работы. Сотрудники с низким уровнем организационной лояльности легко уходят из организации при возникновении проблем; они не видят причин разделять ответственность за неудачи и успехи своей компании, не чувствуют необходимости участвовать в ее жизни и прилагать собственные усилия для более качественной, продуктивной работы и развития своей организации.

2. Шкала «Профессиональная лояльность» (Альфа Кронбаха = 0,749, Split-half = 0,737) включает пять утверждений: N 3, 7, 15, 23, 25. Сумма умножается на 3. Нормы: < 51 – низкий уровень; 51 – 63 – средний уровень; > 63 – высокий уровень.

Высокий показатель по шкале говорит о стремлении сотрудников совершенствовать себя и развиваться в своей профессиональной области. Главной задачей таких сотрудников является построение карьеры,

становление себя как профессионала, повышение мастерства работы. Такие сотрудники стремятся работать исключительно в своей профессиональной области с возможностью использовать и оттачивать соответствующие навыки.

Низкий показатель свидетельствует о том, что специализация, область работы в компании не является значимой для сотрудников. Они готовы выполнять различные виды работ и не видят цели в совершенствовании себя в одной конкретной профессиональной области.

3. Шкала «Лояльность труду» (Альфа Кронбаха = 0,771, Split-half = 0,760) включает пять утверждений: N 5, 10, 13, 17, 24. Сумма умножается на 3.

Нормы: < 39 – низкий уровень; 39 – 57 – средний уровень; > 57 – высокий уровень.

Высокий показатель по шкале говорит о том, что труд сам по себе является одной из важнейших ценностей для сотрудника. Активная трудовая деятельность, работа является смыслом и центральным компонентом в жизни такого сотрудника, он стремится быть деятельным, полезным и задействованным в различных видах работ.

Низкий показатель по шкале свидетельствует о том, что для сотрудника труд имеет лишь второстепенную, инструментальную значимость. В работе это проявляется в виде избегания дополнительных нагрузок, отлынивания от дел при появлении какого-либо повода, лени. Такой сотрудник скорее предпочтет не работать, если будет обеспечен необходимыми для комфорта его жизни материальными и нематериальными благами.

Бланк опросника

Инструкция «В первой (левой) части опросника оцените утверждения по 5-балльной шкале с точки зрения Вашего отношения к организации, в которой Вы работаете» от 1 – «абсолютно не согласен», до 5 – «полностью согласен»; Во второй

(правой) части опросника эти же утверждения оцените по отношению к организации, в которой Вы хотели бы работать.

Отношение к организации в которой работаете						Отношение к организации в которой хотели бы работать				
1	2	3	4	5	1. Сотрудники уверены, что работают в великолепной организации	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. С таким же успехом любой из сотрудников работал бы и в другой организации	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Сотрудники организации стремятся совершенствовать свои профессиональные навыки	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. Превосходство организации над другими очевидно для сотрудников	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. Самые важные вещи, которые случаются в жизни сотрудников, включают работу	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Любой из сотрудников легко оставит работу в организации при наличии более выгодного предложения	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. Одна из важнейших целей работы сотрудников в организации – стать профессионалом	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. Сотрудники готовы взять на себя дополнительную нагрузку, если это необходимо организации	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. Репутация организации в глазах сотрудников безупречна	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. Работа – то, чем сотрудник должен заниматься большую часть времени	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	11. Сотрудники чувствуют личную ответственность за все успехи и неудачи организации	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12. Качество работы организации является предметом гордости ее сотрудников	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	13. Счастье в жизни сотрудников приходит, главным образом, с работой	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14. Сложности с поиском нового рабочего места – единственное, что удерживает сотрудников в этой организации	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	15. Сотрудники предпочитают работать исключительно в своей профессиональной области	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Проблемы организации воспринимаются сотрудниками как их личные проблемы	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17. Сотрудники считают труд центральной вещью в своей жизни	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18. Многие сотрудники считают, что эта компания не заслуживает преданности	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19. Сотрудники активно помогают организации в разрешении ее проблем	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20. Сотрудники стремятся работать с полной самоотдачей	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21. Сотрудники с гордостью заявляют другим, что являются частью своей организации	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	22. У сотрудников компании нет ощущения каких-либо обязательств перед организацией	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23. Сотрудники испытывают удовольствие от работы по своей профессии	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	24. Жизнь сотрудников наиболее ценна, когда они поглощены работой	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25. Главное в работе сотрудника – возможность использовать свои профессиональные навыки	1	2	3	4	5

**«Шкала организационной лояльности» Мейера и Аллен
Organizational Commitment Scale
(OCS-93) в адаптации В.И. Доминьяка⁹¹**

Измеряет три компонента лояльности:

1. аффективную лояльность (Альфа кронбаха 0,0.701, Коэффициент надежности методом расщепления 0.686

2. продолженную лояльность (Альфа кронбаха 0.543, Коэффициент надежности методом расщепления 0.612

3. нормативную лояльность (Альфа кронбаха 0.804, Коэффициент надежности методом расщепления 0.82)⁹².

Коэффициент Кронбаха для всей методики составляет 0.84. Также В.И Доминьяк отмечает высокие корреляции вопросов всех шкал между собой, что свидетельствует о недостаточной дифференциации компонентов модели в русскоязычной версии опросника⁹³. Анализируя психометрические характеристики подшкал В.И. Доминьяк не рекомендует для практических задач использовать шкалу продолженной лояльности. Однако, дальнейшие исследования психометрических характеристик самой шкалы представляют определенную ценность, в связи с чем мы приводим данную шкалу в полном виде.

⁹¹ Приводится по Доминьяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. дисс. канд. психол. н. 19.00.05. Санкт-Петербург. 2006 - 281 с.

⁹² Доминьяк В. И. Указ. соч. С.246.

⁹³ Доминьяк В.И. Указ. соч. С. 126.

Бланк опросника

Уважаемые сотрудники!

Ниже приведен ряд утверждений, отражающих мысли и чувства, которые могут возникать у людей по отношению к организации, в которой они работают. На основе Ваших мыслей и чувств по отношению к организации, в которой Вы сейчас работаете, оцените, пожалуйста, степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 – абсолютно не согласен, 7 – абсолютно согласен).

Утверждения	шкала						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Я был бы рад работать в этой организации до ухода на пенсию (А)*	1	2	3	4	5	6	7
2. На данный момент я продолжаю работать в этой организации не только по желанию, но и по необходимости (П)	1	2	3	4	5	6	7
3. Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации (R, H)	1	2	3	4	5	6	7
4. Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные (А)	1	2	3	4	5	6	7
5. Мне было бы тяжело оставить мою организацию прямо сейчас, даже если бы я этого хотел (П)	1	2	3	4	5	6	7
6. Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня (H)	1	2	3	4	5	6	7
7. У меня нет ощущения "принадлежности" к моей организации (R, А)	1	2	3	4	5	6	7
8. Многое в моей жизни было бы разрушено, если бы я решил уйти из организации прямо сейчас (П)	1	2	3	4	5	6	7
9. Если бы я ушел из этой организации прямо сейчас, то чувствовал бы себя виноватым (H)	1	2	3	4	5	6	7
10. Я не испытываю теплых чувств к этой организации (R, А)	1	2	3	4	5	6	7
11. Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации (П)	1	2	3	4	5	6	7
12. Эта организация заслуживает мою преданность (H)	1	2	3	4	5	6	7
13. Я не чувствую себя "членом семьи" в моей организации (R, А)	1	2	3	4	5	6	7
14. Если бы я не вложил так много в эту организацию, то мог бы рассматривать работу в другом месте (П)	1	2	3	4	5	6	7
15. Было бы неправильно уйти из этой организации прямо	1	2	3	4	5	6	7

сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми (Н)							
16. Эта организация много значит для меня лично (А)	1	2	3	4	5	6	7
17. Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей (П)	1	2	3	4	5	6	7
18. Я многим обязан этой организации (Н)	1	2	3	4	5	6	7

Примечание: * - приведенные в бланке условные сокращения (А) – принадлежность вопроса к аффективной шкале, (П) – принадлежность вопроса к шкале продолженной лояльности, (Н) – принадлежность вопроса к шкале нормативной лояльности в бланке, раздаваемом респондентам, не указываются и приведены для объяснения методики обработки результатов. Утверждения, входящие к каждую подшкалу суммируются. Реверсивные утверждения (помечены R) до суммирования нужно обращать, т.е. ответ 1 = 7, 2 = 6 и т.д..

В.И. Доминяк приводит следующие нормативные значения для методики «Шкала организационной лояльности», рассчитываемые по среднеарифметическому значению субшкал.

Таблица 20

Нормативные значения для методики «Шкала организационной лояльности»

№	Субшкала	Среднее	Стандартное отклонение
1	аффективной лояльности	4,1	1,26
2	продолженной лояльности	3,9	1,16
3	нормативной лояльности	3,8	1,48

Шкала организационной лояльности Л. Портера⁹⁴

«Согласно модели Лимана Портера организационная лояльность рассматривается как относительная сила идентификации и вовлеченности человека в конкретную организацию. При этом лояльность может быть охарактеризована с помощью трех факторов: - сила убеждения и принятия организационных целей и ценностей; - готовность прикладывать значительные усилия в интересах организации; сильное желание поддерживать членство в организации»⁹⁵.

Факторная структура методики обсуждается и разные авторы находят в методике Портера разное количество факторов, как в англоязычной так и

⁹⁴ Приводится по Доминяк В.И. Указ. соч.

⁹⁵ Доминяк В.И. Указ. соч. С. 44.

в русскоязычных версиях. Так, В.И. Доминях обнаружил пять факторов, однако, широта ее применения, определенно, свидетельствует об эффективности методики.

Бланк опросника организационной лояльности Л. Портера (OCQ)

Инструкция «Ниже представлена серия утверждений, отражающих возможное отношение человека к компании или организации, в которой он работает. С уважением к Вашим чувствам по отношению к той организации, в которой Вы сейчас работаете, мы просим Вас указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав один из семи вариантов ответа рядом с каждым утверждением».

Ранжируйте ваши ответы по шкале от

- 1 – абсолютно не согласен; 2 – не согласен; 3 – скорее не согласен;
4 – не имею определенного мнения; 5 – скорее согласен; 6 – согласен;
7 – абсолютно согласен»

Утверждения		Шкала						
1	Я готов работать сверхурочно на благо организации	1	2	3	4	5	6	7
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в организации	1	2	3	4	5	6	7
3	Я не сильно предан организации	1	2	3	4	5	6	7
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в организации	1	2	3	4	5	6	7
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи	1	2	3	4	5	6	7
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации»	1	2	3	4	5	6	7
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой	1	2	3	4	5	6	7
8	Ради организации я готов повышать производительность своего труда	1	2	3	4	5	6	7
9	Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации	1	2	3	4	5	6	7
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех,	1	2	3	4	5	6	7

	которые рассматривал при устройстве на работу							
11	Преданность организации вряд ли сулит много выгод	1	2	3	4	5	6	7
12	Часто мне трудно согласится с политикой организации в отношении ее сотрудников	1	2	3	4	5	6	7
13	Я действительно забочусь о судьбе организации	1	2	3	4	5	6	7
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал	1	2	3	4	5	6	7
15	Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны	1	2	3	4	5	6	7

Правила обработки результатов:

Утверждения 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14 прямые:

Утверждения 3, 7, 9, 11, 12, 15 – реверсивные, при обработке ответы на них нужно обращать.

Все значения суммируются и делятся на 15.

В.И. Доминяк приводит следующие нормативные значения для методики

Таблица 21

Нормативные значения для методики Портера (OCQ)

№	Параметр	М	σ
1	В целом (n=560)	4.5	0.93
2	Мужчины (n=130)	4.5	0.96
3	Женщины (n=297)	4.4	0.91
4	Медицинские работники (n=160)	4.4	0.97
5	Рядовые сотрудники (n=278)	4.4	0.87
6	Менеджеры среднего звена (n=70)	4.6	0.81
7	Топ-менеджеры (n=25)	5.0	0.93

Более подробное описание методик не входит в задачи данного учебно-методического пособия, но заинтересованные студенты могут получить информацию в указанных нами источниках, а также на сайте В.И. Доминяка www.dominiak.ru.

Диагностика переживаний в профессиональной деятельности

Диагностика переживаний в профессиональной деятельности представляет собой важную область организационно-психологической практики, поскольку переживания, связанные с профессиональной деятельностью, хоть и основаны на субъективной когнитивной оценке рабочей ситуации, а как известно, одна и та же ситуация может по-разному оцениваться в зависимости от особенностей самого оценивающего субъекта, тем не менее, имеют определенные поведенческие последствия в виде изменения рабочего поведения, а также является интересной и еще не нашедшей должного внимания исследователей научной задачей.

В данном пособии мы приводим три методики, предназначенных для диагностики переживаний в профессиональной деятельности:

1. Методика диагностики переживаний в профессиональной деятельности (Дмитрия Алексеевича Леонтьева и Евгения Николаевича Осина);

2. «Опросник поведения и переживания, связанного с работой» (AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens – und Erlebensmuster) разработан У.Шааршмидтом и А.Фишером в Институте психологии Потсдамского университета, в адаптации Т.И. Рогинской;

3. Методика диагностики субъективной незащищенности в сфере труда (Job Insecurity Scale, De Witte 2000, Pienaar, J.; H. De Witte, J. Hellgren & M. Sverke, 2012) перевод и адаптация А.Ю. Смирновой.

Методика диагностики переживаний в профессиональной деятельности (Д.А. Леонтьев – Е.Н. Осин)⁹⁶

Инструкция «Перед Вами утверждения, которые описывают Ваши ощущения в процессе работы. Пожалуйста, оцените, насколько часто Вы испытываете эти переживания, используя шкалу от 1 до 6»:

Бланк методики диагностики переживаний в профессиональной деятельности (Д.А. Леонтьев – Е.Н. Осин)⁹⁷

Перед Вами утверждения, которые описывают Ваши ощущения в процессе работы. Пожалуйста, оцените, насколько часто Вы испытываете эти переживания, используя шкалу от 1 до 6:

1- никогда; 2 – редко; 3 – довольно редко; 4- довольно часто; 5 – часто; 6 - почти всегда.

№	Насколько это соответствует Вам утверждение?	Шкала					
		1	2	3	4	5	6
1	Работа доставляет мне удовольствие	1	2	3	4	5	6
2	Я знаю, ради чего я работаю	1	2	3	4	5	6
3	Работая, я испытываю радость	1	2	3	4	5	6
4	Мне приходится постараться, чтобы сделать то, что нужно на работе	1	2	3	4	5	6
5	Во время работы я не испытываю никаких чувств	1	2	3	4	5	6
6	Занимаясь работой, я прилагаю немало сил	1	2	3	4	5	6
7	Я наслаждаюсь работой	1	2	3	4	5	6
8	Мне скучно заниматься работой	1	2	3	4	5	6
9	То, что я делаю на работе, наполнено для меня смыслом	1	2	3	4	5	6
10	Работа требует от меня напряжения	1	2	3	4	5	6
11	Во время работы я ощущаю пустоту	1	2	3	4	5	6
12	Работа связана с тем, что для меня важно	1	2	3	4	5	6

⁹⁶ Приводится по Осин Е. Н. Леонтьев Д. А. Диагностика переживаний в профессиональной деятельности: валидизация методики // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 30–51. <https://orgpsyjournal.hse.ru/> (дата обращения 10.10.2017)

⁹⁷ Осин Е. Н. Леонтьев Д. А. Указ. соч.

Обработка и интерпретация

Методика включает 4 шкалы: «Удовольствие»; «Смысл»; «Усилие»; «Пустота». Сочетание шкал методики позволяет вынести суждение об оптимальности/не оптимальности переживаний в профессиональной деятельности.

Оптимальным является сочетание высоких показателей по шкалам «переживания удовольствия, смысла и усилия в сочетании с довольно низким уровнем пустоты»⁹⁸. Такое сочетание свидетельствует о «активной вовлечённости в процесс труда, требующей усилий»⁹⁹.

Также оптимальными можно назвать «довольно высокие уровни переживания удовольствия и смысла в сочетании с крайне низкими показателями усилия и пустоты. Эта картина наиболее близка к переживанию потока, характеризующемуся отсутствием субъективного ощущения затрат усилий (при высоком объективном уровне их задействования в деятельности)»¹⁰⁰.

Е. Н. Осин, Д. А. Леонтьев также отмечают, что наиболее высокие показатели оптимального переживания наблюдаются все-таки при не очень высоком (среднем) уровне требований, «а при низких или высоких уровнях загрузки работой и сложности выполняемой работы выраженность оптимального переживания снижается»¹⁰¹.

Деструктивными можно назвать следующее сочетание параметров:

«Пустоты и бессмысленного усилия». Такое сочетание характерно для непродуктивной картины преобладания контролируемой (внешней)

⁹⁸ Осин Е. Н. Леонтьев Д. А. Диагностика переживаний в профессиональной деятельности: валидизация методики // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 41. <https://orgpsyjournal.hse.ru/> (дата обращения 10.10.2017)

⁹⁹ Осин Е. Н. Леонтьев Д. А. Указ соч. С.41

¹⁰⁰ Осин Е. Н. Леонтьев Д. А. Указ соч. С.41

¹⁰¹ Осин Е. Н. Леонтьев Д. А. Указ соч. С.38.

мотивации над автономной (внутренней), отражает «переживание работы как вынужденной деятельности, которая осуществляется ради денег»¹⁰².

Нейтральными (свидетельствующими об умеренном благополучии) средние показатели по всем шкалам. Работник не обладает ярко выраженными особенностями ни по одной из переменных – картина умеренного благополучия (характерна для наиболее многочисленной группы работников).

Авторы рекомендуют использование инструмента в исследовательской практике, говоря о том, что он нуждается в дальнейшей валидации, однако, на наш взгляд, его применение в организационно-психологической практике также обосновано и рационально.

Таблица 22

Нормативные значения методики диагностики переживаний в профессиональной деятельности (в средних значениях)

Шкала	М	SD	Альфа Кронбаха	Номера утверждений шкалы
Удовольствие	3.91	1.13	0.92	1,3,7
Смысл	4.28	1.01	0.78	2,9,12
Усилие	4.04	0.89	0.70	4,6,10
Пустота	2.35	0.71	0.71	5,8,11

Е. Н. Осиц, Д. А. Леонтьев также отмечают, что «переживания удовольствия, усилия и смысла, а также отсутствие переживания пустоты коррелируют с показателями эмоционального благополучия и самооценкой эффективности своей работы. Вместе с тем, по данным регрессионного анализа, эти связи для разных компонентов оптимального переживания неодинаково выражены. Так, удовольствие оказалось наиболее выраженным предиктором удовлетворённости работой и жизнью, баланса аффекта, а также увлечённости работой. Переживание

¹⁰² Осиц Е. Н. Леонтьев Д. А. Указ соч. С.42

осмысленности выполняемой деятельности оказалось наиболее выраженным предиктором оценки сотрудником собственной эффективности на работе»¹⁰³.

Следует отметить, что 6-бальная шкала, предложенная авторами, реже применяется в диагностических инструментах, чем, 5-бальная шкала Лайкерта, поэтому, мотивируясь универсальностью 5-бальной оценки для удобства респондентов мы предлагаем использовать именно ее. Применение 5-бальной шкалы в диагностике переживаний в профессиональной деятельности позволит интегрировать эту методику в единый бланк с другими, так как отдельно переживания в организационно-психологической практике диагностируются редко.

В нашем опыте мы предпочитаем пользоваться именно 5-бальной шкалой. Наша собственная стандартизация (N=46), выполненная с применением 5-бальной шкалы методики на выборке работающих специалистов промышленности в возрасте до 30 лет (см. Таб. 23) показала следующие результаты. Эмпирический базис, безусловно, еще очень мал, но дальнейшая работа в этом направлении представляется нам весьма полезной.

Таблица 23

Стандартизация методики, выполненная с применением 5-бальной шкалы (в баллах по шкалам)

Параметр	Среднее значение	Стандартное отклонение
Удовольствие	12,07	2,52
Смысл	12,04	2,53
Усилие	10,61	2,28
Пустота	5,09	1,90
Сумма шкал Удовольствие Смысл Усилие	34,72	6,18
Сумма шкал Усилие и Пустота	15,70	2,38

¹⁰³ Осин Е. Н. Леонтьев Д. А. Указ соч. С. 36.

Диагностика особенности поведения и переживаний, связанных с работой¹⁰⁴

«Опросник поведения и переживания, связанного с работой» (AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens – und Erlebensmuster) разработан У.Шааршмидтом и А.Фишером в Институте психологии Потсдамского университета, в адаптации Т.И. Рогинской¹⁰⁵. Оригинальная версия разработана на немецком, но есть также версия на английском языке.

Опросник AVEM является 66-пунктовым диагностическим инструментом, позволяющим определять особенности поведения и переживаний работников в ситуации предъявления им профессиональных требований. Опросник включает 11 шкал, позволяет определить типы поведения человека в ситуациях, связанных с высокими требованиями профессиональной среды. Каждая шкала содержит 6 вопросов. Для оценки степени согласия с утверждениями методики применяется пяти - балльная шкала Лайкерта – от «1» - «полностью не согласен» до «5» - «полностью согласен». Методика может быть применена в индивидуальном и групповом тестировании.

Авторами методики выделены четыре типа работников, характеризующих совокупность переживаний и поведения, связанного с работой.

«Опросник позволяет диагностировать симптомы выгорания и определять тип поведения и переживания человека в рабочей среде. Он состоит из 66 утверждений, объединенных в 11 шкал, описывающих три сферы поведения и переживания. Первая сфера описывает готовность субъекта к энергетическим затратам, степень вовлеченности в работу,

¹⁰⁴ Приводится по Рогинская Т. И. Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. 2002. Т. 23, № 3. С. 85–96.; Рогинская Т.И. Специфика синдрома выгорания в профессиях с высоким уровнем стресса. Вестник СПбГУ. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2016. Вып. 2. С. 107-121

¹⁰⁵ Рогинская Т. И. Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. 2002. Т. 23, № 3. С. 85–96.

субъективную значимость деятельности и профессиональные амбиции работника. Вторая сфера характеризует психоэмоциональную устойчивость в ситуациях неудач, а также готовность к их преодолению. Третья сфера отражает эмоциональное отношение к деятельности, возможность получения социальной поддержки, а также переживание своей профессиональной успешности. Констелляция показателей шкал опросника позволила авторам выделить четыре типа поведения и переживания в профессиональной среде.

Тип G — здоровый (нем. *Gesund* — здоровый), отмеченный высоким уровнем мотивации достижений, умением определять приоритеты и распределять рабочую нагрузку, а также находить новые решения в ситуациях неудачных действий.

Тип S — направленный на бережливое отношение к себе (нем. *Sparsam* — экономный, бережливый), отмеченный средним уровнем притязаний и высокой удовлетворенностью результатами своей деятельности.

Тип риска А — отличается высоким уровнем эмоционального напряжения вследствие высокой субъективной значимости деятельности, экстремального стремления к совершенству, профессиональных притязаний, а также склонности к отказу в ситуациях неудач.

Тип В — тип выгорания (англ. *burnout* — выгорание), обнаруживающий черты эмоционального истощения, отмеченный низким уровнем мотивации, безразличия к труду и полным или частичным отказом от выполнения профессиональных задач.

Конструкция опросника AVEM позволяет рассматривать тип поведения в рабочей среде как осознанную стратегию поведения субъекта деятельности, отвечающего за ее реализацию как в ситуациях успехов, так и неудач. Профессиональное выгорание анализируется не только с позиции пассивной «жертвы» неблагоприятных условий труда, но и с

точки зрения собственного участия субъекта в развитии синдрома»¹⁰⁶. Такой подход способствует изменению индивидуального поведения.

Область поведения и переживания в профессиональной среде описывается в терминах профессиональной активности, психической устойчивости и стратегии преодоления проблемных ситуаций, эмоционального отношения к работе и конкретизируется одиннадцатью шкалами:

1. Субъективное значение деятельности.
2. Профессиональные притязания.
3. Готовность к энергетическим.
4. Стремление к совершенству.
5. Способность сохранять дистанцию по отношению к работе.
6. Тенденция к отказу в ситуации неудачи.
7. Активная стратегия решения проблем.
8. Внутреннее спокойствие и равновесие.
9. Чувство успешности в профессиональной деятельности.
10. Удовлетворенность жизнью.
11. Чувство социальной поддержки.

При этом *профессиональная активность* определяет субъективную значимость работы в жизни человека, стремление к профессиональному росту, готовность инвестировать усилия в выполнение профессиональных задач, свойственную концентрацию на качестве выполняемых обязанностей, включая избыточный перфекционизм, способность к ментальному дистанцированию и отдыху после работы и образуется шкалами: «субъективное значение деятельности», «профессиональные притязания», «готовность к энергетическим затратам», «стремление к

¹⁰⁶ Т.И. Специфика синдрома выгорания в профессиях с высоким уровнем стресса. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. Психология. Педагогика. 2016 Вып. 2. С. 107-121.

совершенству», «способность сохранять дистанцию по отношению к работе»;

Чувство психической стабильности и равновесия результируется психической устойчивостью и активной стратегией преодоления проблемных ситуаций, не примирением с ситуацией неудачи, оптимистической установкой на профессиональные задачи даже в случае возникновения проблемных ситуаций и образуется шкалами: «тенденция к отказу в ситуации неудачи», «активная стратегия решения проблем», «внутреннее спокойствие и равновесие».

Эмоциональное отношение к работе определяется степенью удовлетворенности профессиональными достижениями, общей жизненной удовлетворенностью с учетом профессионального успеха, доверием и поддержкой со стороны близких людей, чувством социального благополучия и результируется шкалами: «чувство успешности в профессиональной деятельности», «удовлетворенность жизнью», «чувство социальной поддержки».

Эти три компонента (профессиональная активность, чувство психической стабильности и равновесия, эмоциональное отношение к работе) определяют продуктивность работника и его подверженность стрессам, эмоциональному выгоранию.

Можно анализировать значения отдельных шкал, групп шкал, а также на основании шкальных значений отнести респондента к одному из четырех предлагаемых методикой типов сотрудников (описаны ниже).

Бланк опросника

Инструкция

Просим Вас описать Ваши привычные способы действий, установки и привычки, причем, прежде всего, в отношении Вашей трудовой жизни. Для этого Вам предлагается далее ряд высказываний. Прочитайте

внимательно каждое предложение и решите, в какой мере оно касается лично Вас.

Обведите кружком номер подходящего варианта оценки каждого высказывания. Оценки: 1 – совершенно не согласен(а); 2 – скорее нет, чем да; 3 – частично – да, частично – нет; 4 – скорее да, чем нет; 5 – полностью согласен (а).

Утверждения	Шкала
1. Работа для меня – самое важное в жизни	1 2 3 4 5
2. Я могла бы продвинуться в профессии дальше, чем хотел(а) бы	1 2 3 4 5
3. Когда требуется, я работаю до изнеможения	1 2 3 4 5
4. Моя работа должна быть всегда выполнена безупречно	1 2 3 4 5
5. После окончания рабочего дня я забываю о работе	1 2 3 4 5
6. Если я не добиваюсь успеха, я быстро сдаюсь	1 2 3 4 5
7. По моему мнению, трудности существуют для того, чтобы их преодолевать	1 2 3 4 5
8. Меня нелегко вывести из состояния спокойствия	1 2 3 4 5
9. Моя прежняя профессиональная жизнь была весьма успешной	1 2 3 4 5
10. Я могу быть доволен(а) моей прошлой жизнью	1 2 3 4 5
11. Мой супруг/супруга (спутник/спутница) понимает меня в моей работе	1 2 3 4 5
12. Работа значит для меня все	1 2 3 4 5
13. Профессиональная карьера значит для меня немного	1 2 3 4 5
14. Во время работы я не шажу своих сил	1 2 3 4 5
15. Я лучше проверю еще несколько раз, чем сдам рабочий результат с ошибками	1 2 3 4 5
16. Даже в свободное время мои мысли также заняты рабочими проблемами	1 2 3 4 5
17. Мне очень тяжело справиться с неудачей	1 2 3 4 5
18. Если у меня что-то не получается, то я говорю себе “Нет, попробую еще раз”	1 2 3 4 5
19. Я беспокойный человек	1 2 3 4 5
20. На моем прежнем профессиональном пути я переживал больше успехов, чем поражений (неудач)	1 2 3 4 5
21. В общем и целом я счастлив(а) и доволен(льна)	1 2 3 4 5
22. Моя семья не очень интересуется моими проблемами по работе	1 2 3 4 5
23. Я мог(ла) бы быть совершенно счастлив(а) и без моей работы	1 2 3 4 5
24. Я считаю себя достаточно честолюбивым (ой) в том, что касается моего профессионального развития	1 2 3 4 5
25. Пожалуй, я работаю больше, чем нужно	1 2 3 4 5

26. Для меня вопрос чести не сделать на работе ни одной ошибки	1 2 3 4 5
27. После работы я могу легко от всего отключиться	1 2 3 4 5
28. Профессиональные провалы могут легко отбить у меня всякое желание работать	1 2 3 4 5
29. Неудачи меня не обескураживают, а побуждают к еще большим усилиям	1 2 3 4 5
30. Я думаю, что я человек достаточно импульсивный	1 2 3 4 5
31. Пока у меня еще не было настоящих профессиональных достижений	1 2 3 4 5
32. У меня есть все основания смотреть в будущее с оптимизмом	1 2 3 4 5
33. Со стороны моего супруга/супруги (спутницы/спутника) я хотел(а) бы большей заинтересованности моими профессиональными задачами и проблемами	1 2 3 4 5
34. Работа мне нужна как воздух	1 2 3 4 5
35. Я стремлюсь к более высоким профессиональным целям, чем большинство других	1 2 3 4 5
36. Я склонен(на) к тому, чтобы работать на пределе своих сил	1 2 3 4 5
37. Что бы я ни делал(а), это должно быть сделано безупречно	1 2 3 4 5
38. Конец рабочего дня есть конец рабочего дня, и после этого я уже не растрчиваю себя на мысли о работе	1 2 3 4 5
39. Если у меня что-то не получается по работе, то это меня сильно угнетает	1 2 3 4 5
40. Я уверен(а), что смогу хорошо справиться со всеми требованиями, которые мне предъявит в будущем жизнь	1 2 3 4 5
41. Я думаю, что для окружающих я источник спокойствия	1 2 3 4 5
42. В моем профессиональном развитии мне пока практически все удавалось	1 2 3 4 5
43. Я не могу ни в чем жаловаться на свою жизнь	1 2 3 4 5
44. В моей семье я всегда нахожу поддержку	1 2 3 4 5
45. Я не знаю, как бы я жил(а) без работы	1 2 3 4 5
46. У меня большие планы на мое профессиональное будущее	1 2 3 4 5
47. Режим моего дня характеризуется постоянно нехваткой времени	1 2 3 4 5
48. Для меня работа выполнена только тогда, когда я полностью удовлетворен(а) результатом	1 2 3 4 5
49. Рабочие проблемы занимают меня в течение всего дня, до самой ночи	1 2 3 4 5
50. Я легко падаю духом, если, несмотря на мои усилия, не достигаю успеха	1 2 3 4 5
51. Неудача может пробудить во мне новые силы	1 2 3 4 5
52. Практически во всех ситуациях я могу оставаться спокойным (ой) и рассудительным (ой)	1 2 3 4 5
53. Моя прежняя жизнь характеризуется профессиональными успехами	1 2 3 4 5

54. Некоторыми сторонами жизни я изрядно разочарован(а)	1 2 3 4 5
55. Иногда мне хотелось бы больше поддержки со стороны окружающих меня людей	1 2 3 4 5
56. В жизни есть вещи важнее работы	1 2 3 4 5
57. Профессиональный успех является для меня важной жизненной целью	1 2 3 4 5
58. Я все свои силы отдаю работе	1 2 3 4 5
59. Мне неприятно, если я должен (а) закончить работу, которая могла бы быть сделана лучше	1 2 3 4 5
60. Мои мысли почти все время крутятся вокруг работы	1 2 3 4 5
61. Если я с чем-то не справился(ась), то это отбивает у меня желание работать дальше	1 2 3 4 5
62. Если мне что-либо не удастся, я упорствую и прилагаю все возможные усилия, чтобы добиться успеха	1 2 3 4 5
63. Стрессовые ситуации и волнение вокруг меня оставляют меня равнодушным(ой)	1 2 3 4 5
64. Мои профессиональные достижения говорят сами за себя	1 2 3 4 5
65. Найдется совсем немного таких счастливых людей, как я	1 2 3 4 5
66. Когда мне нужны совет или помощь, всегда кто-нибудь оказывается рядом	1 2 3 4 5

Ключ к методике

Субъективное значение деятельности (ВА) = ответы на вопросы № 1 + 12 - 23 + 34 + 45 - 56 + константа 12.

Профессиональные притязания (ВЕ) = ответы на вопросы № 2 - 13 + 24 + 35 + 46 + 57 + константа 6.

Готовность к энергетическим затратам (VB) = ответы на вопросы № 3 + 14 + 25 + 36 + 47 + 58.

Стремление к совершенству (PS) = ответы на вопросы № 4 + 15 + 26 + 37 + 48 + 59.

Способность сохранять дистанцию по отношению к работе DF = ответы на вопросы № 5 - 16 + 27 + 38 - 49 - 60 + константа 18.

Тенденция к отказу в ситуации неудачи (RT) = ответы на вопросы № 6 + 17 + 28 + 39 + 50 + 61.

Активная стратегия решения проблем (OP) = ответы на вопросы № 7 + 18 + 29 + 40 + 51 + 62.

Внутреннее спокойствие и равновесие (IR) = ответы на вопросы № 8 - 19 - 30 + 41 + 52 + 63 + константа 12.

Чувство успешности в профессиональной деятельности (EE) = ответы на вопросы № 9 + 20 - 31 + 42 ++ 53 + 64 + константа 6

Удовлетворенность жизнью (LZ) = ответы на вопросы № 10 + 21+ 32+ 43- 54 +65 + константа 6.

Чувство социальной поддержки (SU) = 11 – 22 – 33 + 44 – 55 + 66 + константа 18

Полученные баллы переводятся в стены, на основании данных стеновых значений, для удобства анализа мы составили бланк психодиагностического заключения в безстенных значениях. Следует отметить, что на основании данного бланка можно составлять психодиагностические заключение как оценочного (алгоритмом может служить бланк следующий далее) так и развивающего типа. (Соотношение параметров продуктивного типа и респондента пример см. Приложение 3).

На основании ключа и данных стандартизации мы предлагаем следующий бланк для обработки результатов

Бланк

ФИО , _____ Подразделение , _____ Должность _____

Тип поведения и переживания в профессиональной среде:

Согласно примененной в тестировании концепции продуктивность работника и его подверженность стрессам, эмоциональному выгоранию напрямую зависит от трех сфер: профессиональной активности, психической устойчивости и стратегии преодоления проблемных ситуаций, а также эмоционального отношения к работе. Эти три сферы в примененной методике диагностируются по 11 шкалам, позволяющим дать обширную характеристику поведения респондента в профессиональной среде, а также охарактеризовать его переживания, связанные с работой.

Результаты диагностики по методике AVEM данного респондента позволили охарактеризовать его в упомянутом ключе следующим образом:

Профессиональная активность:

1. Субъективное значение деятельности (BA)

6-13 Низкие значения (тип S 9-10)	Низкое субъективное значение деятельности.
6-13 Низкие значения (тип В 11-13)	Субъективное значение деятельности ниже оптимального уровня.
14-20 Средние значения (тип G 19-20)	Субъективное значение деятельности для респондента находится на оптимальном уровне, он придает работе высокое (но не экстремальное) значение.
21-30 высокие значения (тип А 24-26)	Субъективное значение профессиональной деятельности экстремально высоко, деятельность сверх значима, что в особенности при сочетании с другими факторами (отсутствием эмоциональной поддержки и «обратной связи» со стороны руководителя) может привести к быстрому профессиональному выгоранию, психосоматическим расстройствам.

2. Профессиональные притязания (BE)

6-14 низкие значения (тип S 11-12)	Уровень профессиональных притязаний весьма низок, что обусловлено общей «экономной» стратегией расходования сил на работу, В случае необходимости психологическое вмешательство может быть направлено на повышение мотивации деятельности.
6-14 низкие значения (тип В 13-14)	Уровень профессиональных притязаний весьма низок, что обусловлено общим эмоциональным истощением.
23-30 высокие значения (тип G 25-27)	Уровень профессиональных притязаний находится на высоком уровне, что позволяет охарактеризовать работника как обладающего «здоровой активностью», способного к решению трудных проблем, свойственно для оптимального типа G
15-22 средние	Уровень профессиональных притязаний находится на среднем уровне, однако, имеет место неудовлетворенность результатами своей деятельности

значения (тип А)	из-за свойственного стремления к совершенству, что не позволяет уровню профессиональных притязаний выйти на должный высокий уровень, свойственный типу G.
----------------------	---

3. Готовность к энергетическим затратам (VB)

6-15 (тип S 12-13)	Низкий уровень готовности к энергетическим затратам. Респондент «экономно», очень бережливо расходует свои силы на выполнение профессиональных задач. Характерной чертой типа S является общая жизненная удовлетворенность, источником которой могут быть ситуации, не связанные с работой. Следует, однако, заметить, что такая «экономная» стратегия поведения эффективна лишь в ограниченных временных рамках. В длительной перспективе вероятно возрастание профессиональной неудовлетворенности на фоне успешности других людей. В случае необходимости психологическое вмешательство может быть направлено на повышение мотивации деятельности (например, мотивационный тренинг)
16-22 средние значения (тип B 18-20)	Свойственен средний уровень готовности к энергетическим затратам, однако для данного типа, в сочетании с другими факторами (такими как низкое субъективное значение деятельности, низкие профессиональные притязания, выраженной тенденцией к отказу в ситуации неудачи, пассивной и пессимистической установкой на появляющиеся проблемы и задачи и т.д.) он не проявляет себя как оптимальный, возможно, готовность к трудозатратам данного работника удастся «использовать», но при условии профилактики вышеупомянутых негативных факторов со стороны руководителя.
16-22 средние значения (тип G 18-20)	Свойственен средний оптимальный уровень готовности к энергетическим затратам, он достаточно высок, но не экстремален, что позволяет респонденту выбирать конструктивные, активные стратегии преодоления, отдавать силы на выполнение профессиональных задач, вместе с тем не истощая себя.
23-30 высокие значения (тип A 25-27)	Очень велика степень готовности к энергетическим затратам, экстремально высоко субъективное значение деятельности в жизни респондента, что может привести к стрессу, быстрому выгоранию, в сочетании с высоким уровнем негативных эмоций к психосоматическим расстройствам, риску коронарных заболеваний.

Стремление к совершенству (PS)

6-19 низкие значения	Низкий уровень стремления к совершенству, что проявляется в отсутствии концентрации на качестве выполняемых обязанностей из-за общей тенденции «экономно» расходовать свои силы на выполнение
----------------------	---

(тип S 17-19)	профессиональных заданий.
20-25 средние значения (тип В 20-21)	Средний уровень стремления к совершенству, однако, он не достаточно высок чтобы обеспечить достаточную концентрацию на качестве выполняемых обязанностей. Описанное вызвано апатией, нежеланием выполнять профессиональные задачи, эмоциональным истощением организма, эмоциональным выгоранием.
20-25 средние значения (тип G 24-25)	В целом, концентрация на качестве выполняемых обязанностей находится на среднем оптимальном уровне, имеет место способность к решению трудных профессиональных задач, которая, однако, не переходит в излишнее стремление к совершенству и связанную с этим неудовлетворенность от эффективности своей деятельности.
26-30 высокие значения (тип А 25-27)	Стремление к совершенству, концентрация на качестве выполняемых обязанностей находятся на очень высоком уровне, что ведет к неудовлетворенности от эффективности своей деятельности.

Способность поддерживать дистанцию по отношению к работе (DF)

6-12 низкие значения (тип А 8-10)	Не способен к релаксации, дистанцированию от работы, что приводит к перегрузкам, негативным эмоциям; в последствии — к психосоматическим расстройствам, профессиональному выгоранию.
13-20 средние значения (тип В 13-15)	Ограничена способность к релаксации, сохранению необходимой дистанции по отношению к работе. Это приводит к дополнительным психическим нагрузкам, постоянной неудовлетворенности собой, снижению общей психической устойчивости организма.
13-20 средние значения (тип G 19-20)	Способен дистанцироваться, способен к релаксации по отношению к работе, что позволяет ему восстановиться, сохранить положительную установку по отношению к деятельности, мобилизоваться в нужный момент.
21-27 высокие значения (тип S 24-26)	Выражена дистанцированность по отношению к деятельности, результатов своего труда.

Психическая устойчивость и стратегии преодоления проблемных ситуаций:

6. Тенденция к отказу в ситуации неудачи (RT)

6-12 низкие значения (тип G 12)	Отличается конструктивным способом преодоления ситуаций неудач и поражений, которые рассматриваются субъектом деятельности не как источник фрустрации и негативных эмоций, а как стимул для поиска активных стратегий их преодоления.
13-19 средние значения (тип S)	Способность к преодолению ситуаций неудач и поражений находится на уровне, близком к оптимальному, лишь отдельные ситуации рассматриваются субъектом деятельности как источник фрустрации и вызывают негативные эмоции, взамен мотивации к поиску стимула их активного преодоления.
13-19 средние значения (тип А)	Способность к преодолению ситуаций неудач и поражений ограничена. Многие трудные рабочие ситуации рассматриваются субъектом деятельности как источник фрустрации и вызывают негативные эмоции, взамен мотивации к поиску стимула их активного преодоления.
20-30 высокие значения (тип В 20-22)	Способность к конструктивному решению проблем резко ограничена. Выражена тенденция к отказу от решения трудных проблем. Многие рабочие ситуации рассматриваются субъектом деятельности как источник фрустрации, вызывают стресс, чувство беспокойства, беспредметный страх, что приводит к дополнительным психическим нагрузкам. Такой работник даже ситуацию близкую с стандартной склонен рассматривать как сложную.

7. Активная стратегия решения проблем (ОР)

6-19 низкие значения (тип В 16-17)	Выражена пассивность и пессимизм в ситуации решения проблем.
20-25 средние значения (тип S 20-21)	Способность проявить активность в ситуации возникновения проблем находится на минимальной границе уровня, который можно назвать средним, значения еще достаточно низки, общее стремление «экономно» расходовать свою энергию на выполнение профессиональных заданий ведет к пассивности и пессимизму (нежеланию) выполнять профессиональные задачи.
20-25 средние значения (тип А 24-25)	Характерна активная стратегия решения проблем, однако, не смотря на это, может иметь место высокий уровень негативных эмоций, вызванный высокой значимостью деятельности, сверх стремлением к совершенству, а это, в свою очередь, ведет к подверженности фрустрации и стрессу, часто

	не позволяет работнику функционировать оптимально.
26-30 высокие значения (тип G 26-27)	Образец положительной установки на выполнение деятельности.

8. Внутреннее спокойствие и равновесие (IR)

6-16 низкие значения (тип A,B 14-16)	Не свойственный чувство психической стабильности равновесие. Характерно чувство беспокойства, беспредметного страха.
17-23 средние значения (тип S 21-23)	Уровень психической стабильности и равновесия средний.
24-30 высокие значения (тип G 24-25)	Высокий уровень психической стабильности и равновесия.

Эмоциональное отношение к работе:

9. Чувство успешности в профессиональной деятельности (EE)

6-20 низкие значения (тип B 17-18)	Характерна постоянная неудовлетворенность собой, к которой приводит неспособность к дистанцированию от работы и релаксации.
21-25 средние значения (тип S 21-22)	Характерна определенная удовлетворенность результатами своего труда, однако, общая «экономная» стратегия поведения респондента ведет к профессиональному «застою», и как следствие, в длительной перспективе на фоне успешности других людей вероятно возрастание профессиональной неудовлетворенности.
21-25 средние значения (тип A 24-25)	Удовлетворенность в своей профессиональной деятельности нивелируется из-за свойственного данному типу излишнего стремления к совершенству.
26-30 высокие	Выражена удовлетворенность своей профессиональной деятельностью, что

значения (тип G 26-27)	придает дополнительные положительные эмоции и силы.
---------------------------	---

10. Удовлетворенность жизнью (LZ)

6-19 низкие значения (тип В 15-17)	Выражена общая жизненная неудовлетворенность с учетом результатов профессиональной деятельности.
20-25 средние значения (тип А 20-21)	Общая жизненная удовлетворенность, с учетом результатов профессиональной деятельности, нивелируется из-за свойственного данному типу излишнего стремления к совершенству.
20-25 (тип S 24-25)	Свойственна определенная удовлетворенность жизнью (средний уровень), которая, однако нивелируется из-за общей свойственной стратегии «экономии» трудозатрат.
26-30 высокие значения (тип G 26-27)	Свойственная жизненная удовлетворенность

11. Чувство социальной поддержки (SU)

6-19 низкие значения	Очень низкий уровень социальной поддержки. что может способствовать развитию стресса и эмоционального выгорания.
20-26 средние значения (тип А, В 20-21)	Социальная поддержка еще не достаточно высока, чтобы выступить стабилизирующим фактором, препятствующим развитию стресса и эмоционального выгорания.
20-26 средние значения (тип S 22-24)	Социальная поддержка находится на среднем (достаточном) уровне, Свойственны доверие, чувство социального благополучия.
20-26 средние значения (тип G 25-26)	Социальная поддержка находится на среднем (достаточном) уровне. Свойственны доверие, чувство социального благополучия.
27-30 высокие значения	Социальная поддержка находится на высоком уровне. Свойственны доверие, чувство социального благополучия.

Резюмируя вышеизложенное, следует заключить, что поведение респондента в рабочей среде и его переживания, связанные с работой из 4 предложенных в концепции опросника типов поведения и переживаний, связанных с работой в наибольшей степени (по _____ шкалам из 11) соответствуют типу ____.

Далее мы приводим описание типов¹⁰⁷.

«Тип G (нем. gesund) — здоровый, активный, способный к решению трудовых проблем, придающий работе высокое (но не экстремальное) значение, контролирующий собственные энергетические затраты, отмеченный конструктивным способом преодоления ситуаций неудач и поражений, которые рассматриваются субъектом деятельности не как источник фрустрации и негативных эмоций, а как стимул для поиска активных стратегий их преодоления. Обобщая, можно представить тип G как образец положительной установки на выполнение деятельности, усиленной мобилизирующим воздействием положительных эмоций.

Тип S (нем. sparsam) — экономный, бережливый, со средним уровнем мотивации, энергетических затрат и профессиональных притязаний, выраженной склонностью к сохранению дистанции по отношению к профессиональной деятельности, удовлетворенностью результатами своего труда. Характерной чертой этого типа является общая жизненная удовлетворенность, источником которой могут быть ситуации, не связанные с работой. Следует, однако, заметить, что такая «экономная» стратегия поведения эффективна лишь в ограниченных временных рамках.

В длительной перспективе вероятно возрастание профессиональной неудовлетворенности на фоне успешности других людей. В случае

¹⁰⁷ Описание приводится по Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности, Издательский дом "Питер", 2008 – 428 с.

необходимости психологическое вмешательство может быть направлено на повышение мотивации деятельности (мотивационный тренинг).

Тип А — тип риска А, характеризующийся экстремально высоким субъективным значением профессиональной деятельности, большой степенью готовности к энергетическим затратам, низкой устойчивостью к фрустрации и стрессам. Высокий уровень негативных эмоций, являющийся следствием психической перегрузки, стремления к совершенству и связанной с этим неудовлетворенности эффективностью своей деятельности, а также отсутствие социальной поддержки позволяют отнести этот тип к группе риска с вероятностью достаточно быстрого развития синдрома профессионального выгорания. <...> Этот тип можно рассматривать как классический пример типа А, встречающийся в литературе, посвященной описанию стресса (Фридман и Розенман).

Тип В (англ. burnout) — отмечен низким субъективным значением деятельности, низкой стрессоустойчивостью, ограниченной способностью к релаксации и конструктивному решению проблем, тенденцией к отказу в трудных ситуациях, постоянным чувством беспокойства и беспредметного страха. Следует отметить, что при низком субъективном значении деятельности наблюдается сходство типов В и S, однако различие между ними заключается в том, что тип В не способен к сохранению необходимой дистанции по отношению к работе. Это приводит к дополнительным психическим нагрузкам, постоянной неудовлетворенности собой, снижению общей психической устойчивости организма, апатии и нежеланию выполнять профессиональные задачи»¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности, Издательский дом "Питер", 2008 – С 91.

Методика диагностики субъективной незащищенности в сфере труда (Job Insecurity Scale, De Witte 2000) (перевод и адаптация А.Ю. Смирновой)¹⁰⁹

Субъективная незащищенность в сфере труда – одновременно процесс и результат переживания работника, вызванного сочетанием интерпретации рабочей ситуации как угрожающей в будущем сохранению занятости в определенной должности или утратой важных аспектов работы вследствие субъективного восприятия действия объективного фактора-стрессора (угрозы потери работы), а также оценки собственных личностных ресурсов как недостаточных для преодоления данной ситуации и влекущее деструктивные последствия для функционирования работника.

В данном учебном пособии субъективная незащищенность в сфере труда рассматривается как двухкомпонентный, имеющий когнитивную и аффективную составляющие конструкт.

Когнитивное измерение субъективной незащищенности в сфере труда, – биполярный конструкт незащищенность / защищенность (отражающий воспринимаемую вероятность, возможность/невозможность удержаться на работе, степень уверенности работника в своей занятости и наличии карьерных перспектив в будущем).

Эмоциональный компонент субъективной незащищенности в сфере труда, отражающий обеспокоенность возможным увольнением, рассматривается как напряжение, связанное с потерей работы.

¹⁰⁹ Приводится по Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. 2015. Сер. Философия. Психология. Педагогика. – 2015. – № 4. С. 99-106.

Когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда – разновидность стресса, возникающего из восприятия субъектом труда возможных организационных изменений.

Когнитивная оценка потенциальных угроз потери работы (или ее важных аспектов) отличается от эмоциональных переживаний, связанных с этими угрозами, опасений, связанных с потерей работы. Это подчеркивает различие когнитивного и аффективного компонентов субъективной незащищенности в сфере труда. Более подробно когнитивно - аффективный подход к исследованию субъективной незащищенности в сфере труда можно найти в работах авторов: S. Ashford et al., I. Borg & D. Elizur; H. De Witte, G.-H. Huang et al.; J. K. Ito & C. M. Brotheridge; J. Pienaar, H. De Witte, J. Hellgren & M. Sverke; T. Staufenbiel & C. J. Kenig, C.D. Johnson, L.A. Messe, & W.D Crano), также интересен формирующийся процессный подход к субъективной незащищенности в сфере труда (G.-H. Huang, X. Niu , C. Lee, S. Ashford, А.Ю. Смирнова).

В данном учебном пособии мы приводим полную и сокращенную версии валидизированной нами на русском языке методки Х. Де Витта, акцентируя внимание учащихся, что сокращенная версия отличается лучшими психометрическими характеристиками, поэтому ее применение более оправдано в организационно-психологической практике, в научно-исследовательских целях, в том числе для целей кросс - культурного сравнения мы рекомендуем использовать полную версию.

Таблица 24

Бланк методики

Русскоязычная версия	Mean	SD
1. Я думаю, я смогу работать в этой организации в дальнейшем (R)*	4,22	0,553
2. Вероятность моего увольнения мала (R)*	3,76	0,669
3. Я совершенно уверен в обстановке на работе (R)*	3,85	0,691
4. Я абсолютно уверен в том, что смогу удержаться на этой работе (R)*	3,94	1,845
5. Существует вероятность того, что в ближайшем будущем я	2,23	0,736

могу лишиться работы		
6. Я думаю, в ближайшем будущем меня могут уволить	2,05	0,697
7. Меня тревожит то, что я могу стать безработным	2,32	0,955
8. Я чувствую неуверенность в будущем моей работы*	2,10	0,793
9. Меня беспокоит продолжение моей карьеры*	3,04	1,010
10. Я опасюсь, что могу потерять свою работу*	2,47	1,010
11. Я опасюсь, что могу быть уволен*	2,40	,994

Примечание: * - утверждения, включенные в сокращенную версию опросника,
(R) – реверсивные.

Ключ к методике:

Утверждения 1-5: когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда.

Утверждения 6-11: аффективная субъективная незащищенность в сфере труда.

Для ответов респондентов применяется 5-балльная шкала Лайкерта от «1» – «Совершенно не согласен», до «5» – «Совершенно согласен». Утверждения, помеченные знаком (R) – реверсивные, при обработке ответы следует обращать.

Таблица 25

Психометрические характеристики русскоязычной версии методики Х. Де Витта (N=520)

Наименование шкалы	Для полной версии				Для сокращенной версии		
	Альфа Кронбаха	Альфа Кронбаха Осн. на стандартизированных пунктах	Среднее значение	Стандартное отклонение	Альфа кронбаха	Среднее значение	Стандартное отклонение
когнитивная	0,475	0,670	12,48	3,27	0,720	8,325	2,94
аффективная	0,722	0,712	12,34	3,62	0,766	9,953	2,92

Диагностика удовлетворенности карьерой

Карьера – это продукт времени, подходы к ее планированию и реализация карьерных стратегий подвержены влиянию экономического, политического, культурного и межличностного контекстов – в котором она реализуется¹¹⁰. Неизбежно трансформируется представление о карьерном успехе, пересматривается традиционный психологический контракт между работником и организацией, соотношение между семьей и работой. Изменение организационной среды и характера занятости неизбежно оказывают воздействие и на карьеру (там же). Наряду с этим, Э. Шейн в концепции якорей карьеры отмечает, что карьерные ориентации являются достаточно устойчивым основанным на осознании собственных потребностей, мотивов, способностей элементом Я-концепции личности, определяющим карьерное планирование и выбор субъектом труда карьерных стратегий¹¹¹.

Анализировать карьеру, в организационном контексте, таким образом, рационально, на наш взгляд, в аспектах:

- Удовлетворенности карьерой;
- Наличия карьерных перспектив, угроз карьере;
- Устойчивых мотивов карьерного выбора (карьерных ориентаций);
- Отношения семьи к карьере ее членов, что может проявляться в выраженном в большей или меньшей мере конфликте между семьей и работой или работой и семьей.

Конечно, понимание карьеры не возможно вне организационной структуры, масштаба организации, системы карьерного развития в организации и формирование кадрового резерва и неизбежно зависит от

¹¹⁰ Greenhaus J.H. Career Dynamics, in Borman W.C., Ilgen D.R. Klimoski R.J. (Eds.). Handbook of psychology. Vol. 12. Industrial and organizational psychology. – Hoboken, New Jersey., 2003. – P. 519-540

¹¹¹ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 стр.

всех упомянутых организационных процедур и процессов. Однако, их эффективность может быть измерена в экспресс – диагностике, в частности, посредством приведенной ниже методики диагностики удовлетворенности карьерой (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley).

Методика диагностики удовлетворенности карьерой

(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley¹¹²

в переводе Смирновой А.Ю)

Методика позволяет диагностировать следующие параметры:

1. профессиональное развитие и приобретение новых навыков; 2 - продвижение к общим карьерным целям; 3 - скорость карьерного продвижения; 4 - достигнутые успехи в карьере; 5 – доходы

Усредненное (реальное) значение в сравнении с максимальным удовлетворенности каждым аспектом карьеры представлена ниже на диаграмме.

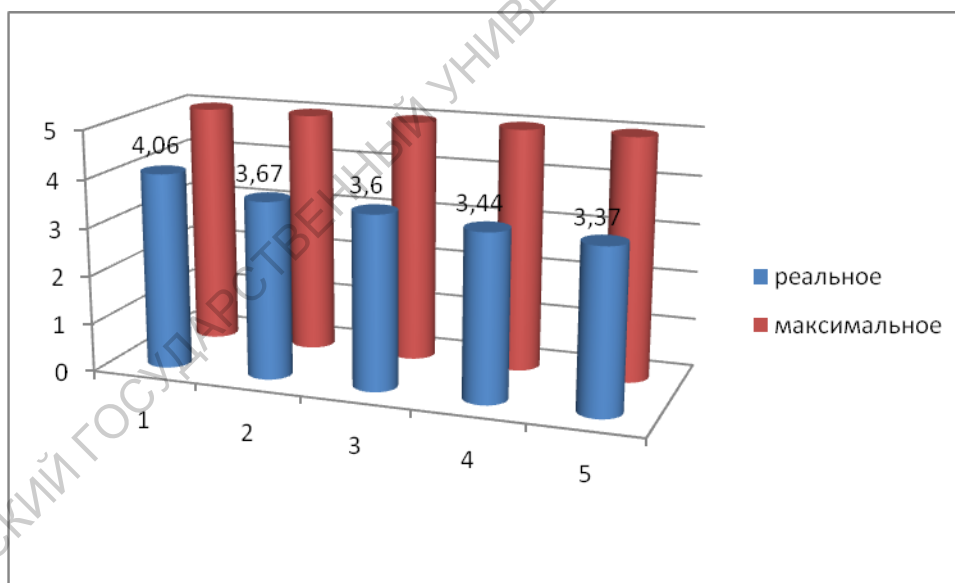


Рис. 8. Методика диагностики удовлетворенности карьерой, величина средних значений

¹¹² Greenhaus JH, Parasuraman S, Wormley W.M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes // Academy of management Journal. 1990. 33 (1), P.64-86

Следует отметить, что наибольшее удовлетворенность вызывает профессиональное развитие и приобретение новых навыков.

Наименьшее количество баллов - удовлетворенность доходами.

Также более низкие показатели по параметру «Достигнутые успехи в карьере», свидетельствует, с одной стороны, о том, что для некоторых позиций в организации достигнуто «карьерное плато», с другой — о стремлении продвинуться дальше.

В данном учебном пособии мы приводим лишь только полученные нами средние значения для методики, результаты адаптации ее на русском и психометрические характеристики готовятся в данный момент к печати.

Методика диагностики удовлетворенности карьерой. Бланк

Инструкция. Выразите степень вашего согласия с каждым из приведенных ниже утверждений по шкале:

1 – совершенно не согласен; 2 – не согласен; 3 – затрудняюсь ответить;

4 – согласен; 5 – совершенно согласен.

Параметр	Шкала оценки				
	1	2	3	4	5
1. Я доволен достигнутым успехом в карьере	1	2	3	4	5
2. Я доволен продвижением к своим общим карьерным целям	1	2	3	4	5
3. Я доволен продвижением к уровню доходов, который является моей целью	1	2	3	4	5
4. Я доволен своим карьерным продвижением	1	2	3	4	5
5. Я доволен продвижением к своим целям в профессиональном развитии и приобретении новых навыков	1	2	3	4	5

Обработка результатов: суммирование баллов.

Диагностика структуры мотивов карьерного выбора сотрудников¹¹³

Методика «Якоря Карьеры» (Е. Schein), перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокуровой)

«Якоря карьеры» — это устойчивые мотивы карьерного выбора, ценностные ориентации, социальные установки, интересы, социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека. «Якоря карьеры» возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство.

Описание психологического содержания «якорей карьеры» приводится ниже.

Профессиональная компетентность. Эта установка связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т. д.). Люди с такой установкой хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно эти люди ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, подобающем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу

¹¹³ Приводится по тексту Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 стр.

менеджера, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно эта группа в организаций обеспечивает принятие компетентных решений.

Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. Понимание этой карьерной ориентации связано с возрастом и опытом работы. Такая работа требует не только аналитических навыков, но и навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя власти и ответственности. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

Автономия (независимость). Первичная забота для личности с этой ориентацией - освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему, самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее время, место работы, форменная одежда). Конечно, каждый из нас до некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе и от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные

события были предсказуемы. Необходимо различать два типа стабильности- стабильность места работы и стабильность места жительства. *Стабильность места работы* подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, заботится о своих работниках, выглядит более надежной в своей отрасли. Человек с такой ориентацией- его часто называют «человеком организации» - ответственность за управление карьерой перекладывает на нанимателя. Человек второго типа, ориентированный *на стабильность места жительства*, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это не сопровождается его «срыванием с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и подниматься на высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей.

Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т. д. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продукции и товаров, защиты прав потребителей и т. д.

Вызов. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа - конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать

вызов». Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша-проигрыша». Процессы борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контакт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность, и, если все происходит слишком просто, им становится скучно.

Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие. Он хочет, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется – чем конкретную работу, карьеру или организацию.

Предпринимательство. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою «марку», свое дело, финансовое богатство. Причем это не всегда творческий человек, для него главное - создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было как бы продолжением его самого, вложить туда душу. Предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала он будет терпеть неудачи и ему придется серьезно рисковать.

Структура устойчивых мотивов карьерного выбора (якорей карьеры), по частоте встречаемости в практике выборке представлена на рисунке ниже.

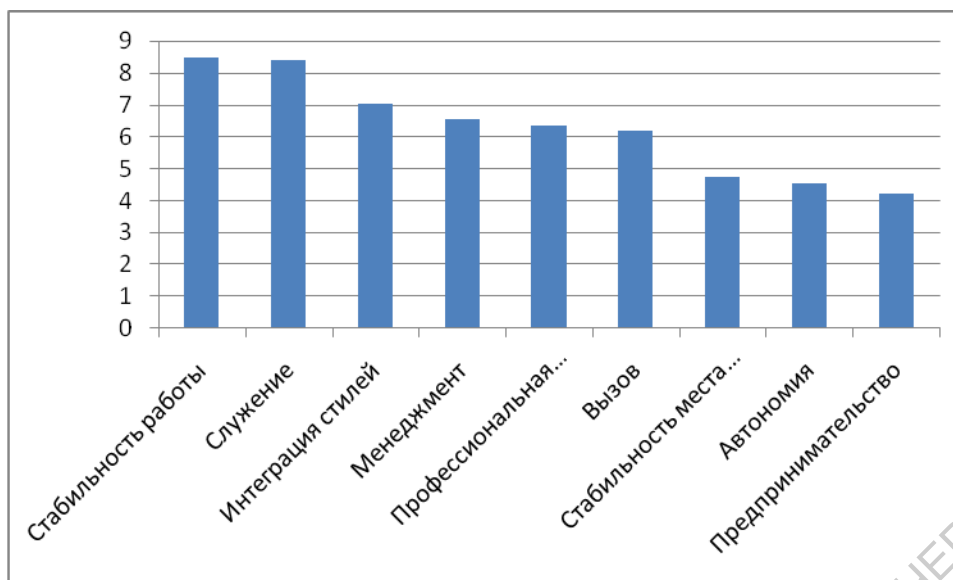


Рис. 9. Структура устойчивых мотивов карьерного выбора (якорей карьеры), ранжированная по степени распространенности на Российской выборке

Важность стабильности говорит о возможности длительного сотрудничества с персоналом, следовательно, возможности для организации «инвестировать» в группу ориентированных на стабильность сотрудников не опасаясь их ухода из организации.

Следует отметить ориентацию на стабильность места работы как доминирующую в сравнении с другими, сравнительно небольшую группу сотрудников, ориентированных на профессиональную компетентность, что уже нельзя рассматривать как плюс.

Неструктурированность мотивов карьерного выбора может объясняться возрастом, к данным сотрудникам следует относиться с особым вниманием, способствовать их карьерному самоопределению.

Методика подсчета результатов

Карьерная ориентация	Номер вопроса					Итого	Кол-во вопросов
	1	9	17	25	33		
Профессиональная компетентность	1	9	17	25	33		5
Менеджмент	2	10	18	26	34		5
Автономия	3	11	19	27	35		5
<i>Стабильность:</i>							
работы	4	12	36				3
места жительства	20	28	41				3

Служение	5	13	21	29	37		5
Вызов	6	14	22	30	38		5
Интеграция стилей	7	15	23	31	39		5
Предпринимательство	8	16	24	32	40		5

Бланк методики

Инструкция: Насколько важным является для Вас каждое из следующих утверждений? Ответьте на вопрос, используя 10-бальную шкалу от 1 - совершенно не важно до 10 - исключительно важно. Не ограничивайте свой выбор оценками 1 и 10, но используйте все баллы от 1 до 10.

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью
10. Быть первым руководителем в организации
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период, времени.
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше
14. Соревноваться с другими и побеждать,
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни.
16. Создать новое коммерческое предприятие
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии

18. Занять высокую руководящую должность
19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т. д.
20. Остаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением
21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.
22. Единственная действительная цель моей карьеры — находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли.
23. Я всегда стремлюсь уделить одинаковое внимание моей семье и моей карьере
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим
30. Соревнование и выигрыш - это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры
33. Я бы скорее ушел из организации чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией
34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса
36. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт
37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере

40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками

Диагностика конфликта между семьей/работой, работой / семьей¹¹⁴

Значение ролевого конфликта в деятельности работника крайне велико: ролевой конфликт выступает в числе других организационных факторов (в частности, воспринимаемого нарушения психологического контракта, отсутствия воспринимаемой организационной поддержки, слишком высоких требований работы и отсутствия автономии) медиатором взаимосвязи потенциальной способности работника выполнить работу и ее реального выполнения. Ролевой конфликт является атрибутом определенных профессий, в частности в большей мере ему подвержены работники сферы обслуживания, менеджеры среднего звена, в деятельности которых ролевой конфликт изучается в контексте возможностей повышения эффективности управленческой деятельности, а также профессионального здоровья (Березовская, 2013; Никифоров, 2004; Свенцицкий, 1985).

Конфликт между работой и семьей как разновидность ролевого конфликта, предполагает, что требования работы, время, затрачиваемое на ее выполнение и напряжение, вызванное выполнением профессиональных обязанностей препятствует выполнению семейных обязанностей.

Конфликт между семьей и работой – разновидность ролевого конфликта, в котором требования, связанные с выполнением семейной роли, время, затрачиваемое на ее выполнение и напряжение, вызванное ее выполнением препятствует выполнению профессиональных обязанностей.

¹¹⁴ Приводится по *Смирнова А.Ю.* Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищенности в сфере труда // *Организационная психология.* 2016. Т. 6. № 4. С. 14–29.

Конфликт между семьей и работой, а также работой и семьей определяется степенью противоречия требований, несовместимых или трудно совместимых ожиданий к работнику как члену различных социальных групп: организации и семьи и отражает то, насколько требования определенной роли (обязанности, требования, ожидания от исполнителя определенной роли, и приверженность к ней), затрачиваемое на ее выполнение время, и напряжение, которое вызывает ее выполнение, препятствуют выполнению других ролей.

В самом общем виде конфликт между работой и семьей имеет последствия для организации: снижение удовлетворенности трудом, профессиональное выгорание персонала, намерение сменить работу, а часто и фактическое увольнение, снижение производительности труда; для работников и их семей: депрессия, общая неудовлетворенность семейной жизнью и общая жизненная неудовлетворенность. Анализируемые ролевые конфликты (конфликт между семьей и работой, работой и семьей) имеют как общее (оба типа конфликтов связаны с снижением приверженности к организации, профессиональным выгоранием – в большей степени последняя взаимосвязь обнаруживается в случае конфликта между работой и семьей), так и особенности в характере детерминации и последствиях.

Для диагностики обсуждаемых ролевых конфликтов мы рекомендуем методику Ричарда Нетемейера, Джеймса Булса и Роберта МакМюррена (Richard G. Netemeyer, James S. Boles, Robert McMurrian). К преимуществу методики относится двусторонний ракурс анализа конфликта: между работой и семьей, и обратного — семьей и работой.

Описываемая шкала разработана включает десять утверждений (по 5 утверждений на каждый вид конфликта), позволяющих выявить основные требования порождающие обусловленный прессом времени и

напряжением конфликт между работой и семьей, а также семьей и работой (Netemeyer, Boles, McMurrian, 1996), демонстрирует хорошие психометрические характеристики на английском¹¹⁵ и русском языках¹¹⁶ (см. Таб. 26). Результаты оценки надежности (внутренней согласованности) методики представлены в таблице 27.

Таблица 26

Результаты подтверждения валидности методики диагностики конфликта между работой-семьей и семьей-работой Ричарда Нетемайера, Джеймса Булса и Роберта МакМюррена посредством конфирматорного факторного анализа

№ Модели	χ^2	df	P <	GFI	ACFI	CFI	RMSEA (HI 90=)	TLI
1*	76,24	34	0,01	0,92	0,87	0,96	-	0,94
2	369,37	35	0,01	0,60	0,37	0,65	-	0,55
3	85,47	34	0,01	0,90	0,84	0,93	-	0,91
4	288,66	35	0,01	0,68	0,49	0,66	-	0,55
5	70,03	34	0,01	0,93	0,88	0,97	-	0,96
6	410,72	35	0,01	0,61	0,38	0,65	-	0,54
7	27,902	19	0,01	0,968	0,909	0,979	0,026 (0,046)	0,951

Примечание: 1* – результат математико-статистического анализа двухфакторной модели методики на выборке 1; 2 – результат математико-статистического анализа однофакторной модели методики на выборке 1; 3 – результат анализа двухфакторной модели на выборке 2; 4 – результат анализа однофакторной модели на выборке 2; 5 - результат анализа двухфакторной модели на выборке 3; 6 – результат анализа однофакторной модели на выборке 3 (все три выборки англоязычные); 7 – результат математико-статистического анализа двухфакторной модели русскоязычной версии методики на выборке, N=680)

¹¹⁵ Netemeyer, R.G. Boles, J.S., McMurrian, R.. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. Journal of Applied Psychology, 1996. 81 (4), 400 – 410.

¹¹⁶ Смирнова А.Ю. Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищённости в сфере труда // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 4. С. 14 – 29.

Результаты оценки надежности (внутренней согласованности) методики

Конфликт между работой и семьей					Конфликт между семьей и работой				
№ выборки	Альфа Кронбаха	Альфа Кронбаха основанный на стандартизированных пунктах	Среднее значение	Стандартное отклонение	Альфа Кронбаха	Альфа Кронбаха основанный на стандартизированных пунктах	Средняя дисперсия	Среднее значение	Стандартное отклонение
1*	0,88	0,88	15.42	6.66	0,87	0,86	0,58	-	-
2	0,89	0,89	17.16	8.14	0,82	0,83	0,48	10.30	5.23
3	0,88	0,88	17.49	6.94	0,90	0,89	0,64	11.75	6.90
4	0,888	0,890	10,94	3,645	0,909	0,910	-	9,46	2,831

Примечание: 1* - результат математико-статистического анализа надежности методики на англоязычной выборке 1; 2 - результат математико-статистического анализа надежности методики на англоязычной выборке 2, 3 - результат математико-статистического анализа надежности методики на англоязычной выборке 3, 4 - результат математико-статистического анализа надежности методики на русскоязычной выборке, N = 680.

Ответы респондентов ранжируются по 7-бальной шкале Лайкерта: от 1 - «Совершенно не согласен» - до 7 - «Совершенно согласен». Удельный вес каждого утверждения методики в возникновении анализируемых типов конфликтов представлен в таблице 28.

**Стандартизированные регрессионные веса
(Standardized Regression Weights) переменных в факторе**

Содержание утверждений методики (экзогенная переменная)	Эндогенная переменная	Удельный вес (Estimate)
1 Мои служебные обязанности «вторгаются» в мои домашние обязанности и семейную жизнь	Конфликт работа/семья	0,605
2 Количество времени, которое занимает моя работа, делает затруднительным выполнение семейных обязанностей		0,810
3 Домашние дела, которые я хотел бы сделать, часто остаются не сделанными из-за требований, которые предъявляет ко мне моя работа (из-за возложенных на меня служебных обязанностей)		0,899
4 Моя работа создает напряжение, которое делает затруднительным выполнение домашних обязанностей		0,872
5 Из-за выполнения служебных обязанностей мне приходится менять планы проведения времени с семьей		0,747
1 Мои семейные обязанности «вторгаются» в мою служебную деятельность	Конфликт семья/работа	0,796
2 Я вынужден отвлекаться от работы из-за требований, которые предъявляют ко мне мои домашние обязанности		0,859
3 Служебные дела, которые я хотел бы сделать, часто остаются не сделанными из-за требований, которые предъявляет ко мне моя семья (супруг, партнер)		0,830
4 Мои домашние обязанности вступают в конфликт со служебными обязанностями, такими как необходимость быть на работе вовремя, выполнение служебных заданий и сверхурочная работа		0,915
5 Связанное с семейными обязанностями напряжение, делает затруднительным выполнение служебных обязанностей		0,710

Примечание: (p=0.001)

Средние значения конфликтов работа-семья и семья-работа по t-критерию Стьюдента приведены в таблице 29. Анализ средних значений конфликтов работа-семья и семья-работа по t-критерию Стьюдента (Таблица 29) показал, что уровни конфликтов работа-семья значительно различаются в мужской и женской выборках (Критерий равенства дисперсий Ливиня значим, $F = 20,687$, t-критерий равенства средних значим $= 3,425$, $P = 0,001$), различия в уровне конфликта семья-работа в

мужской и женской выборках отсутствуют (Критерий равенства дисперсий Ливиня незначим, $P = 0,718$), t-критерий равенства средних не значим = 1,75, $P = 0,081$).

Таблица 29

**Средние значения конфликтов работа-семья и семья-работа
по t-критерию Стьюдента**

Наименование конфликта	Пол	N	Среднее	Стд. отклонение
Конфликт Работа-Семья	М	434	11,28*	3,904
	Ж	245	10,35*	3,062
Конфликт Семья-Работа	М	434	9,60	2,896
	Ж	245	9,21	2,704

Бланк методики

Инструкция: Выразите степень вашего согласия с каждым из приведенных ниже утверждений:

1. Мои служебные обязанности «вторгаются» в мои домашние обязанности и семейную жизнь
2. Количество времени, которое занимает моя работа, делает затруднительным выполнение семейных обязанностей
3. Домашние дела, которые я хотел бы сделать, часто остаются не сделанными из-за требований, которые предъявляет ко мне моя работа (из-за возложенных на меня служебных обязанностей)
4. Моя работа создает напряжение, которое делает затруднительным выполнение домашних обязанностей
5. Из-за выполнения служебных обязанностей мне приходится менять планы проведения времени с семьей
6. Мои семейные обязанности «вторгаются» в мою служебную деятельность
7. Я вынужден отвлекаться от работы из-за требований, которые предъявляют ко мне мои домашние обязанности
8. Служебные дела, которые я хотел бы сделать, часто остаются не сделанными из-за требований, которые предъявляет ко мне моя семья (супруг, партнер)

9. Мои домашние обязанности вступают в конфликт со служебными обязанностями, такими как необходимость быть на работе вовремя, выполнение служебных заданий и сверхурочная работа

10. Связанное с семейными обязанностями напряжение, делает затруднительным выполнение служебных обязанностей

Диагностика ролевого конфликта в профессиональной деятельности¹¹⁷

Однако, ролевой конфликт в деятельности менеджера не ограничивается конфликтом семья-работа. Работа-семья, но часто включает противоречивые требования к работнику внутри организации. Так, сотрудники могут ожидать от руководителя одного, а вышестоящий менеджмент совершенно другого, ожидания клиентов и прочих контрагентов организации, различные ожидания от разных подразделений, наличие системы двойного подчинения – все это частые аспекты профессиональной деятельности руководителя.

Р.А. Березовская выделяет следующие типы ролевого конфликта в управленческой деятельности:

- «межролевой конфликт — ситуация, в которой менеджер является одновременно носителем таких ролей (двух или более), которые предъявляют к нему несовместимые или трудносовместимые ожидания;

- внутриролевой конфликт — ситуация, в которой разные люди и разные социальные (как формальные, так и неформальные) группы имеют различные ожидания по отношению к менеджеру как к исполнителю единственной роли, то есть они по-разному представляют себе обязанности, обусловленные его ролевой позицией;

¹¹⁷ Шкала, правила ее интерпретации приводятся по Р. А. Березовская. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя. В кн. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 535 с. С. 272-282.

- личностно-ролевой (внутриличностный) конфликт — ситуация, когда качества, внутренние ценности, стандарты, представления и потребности менеджера как личности не соответствуют его социальной роли или установленному ролевому поведению, то есть субъективное Я вступает в конфликт с социальной ролью, носителем которой является индивид»¹¹⁸.

Следует отметить, что наиболее насыщена конфликтами, как часто отмечается исследователями, деятельность «линейных» менеджеров, «расположенных ближе других» к «синим воротничкам» в организационной иерархии, к примеру, мастеров производства. Однако, их роль в организации умалять нельзя, поскольку организация персонифицируется для рядовых работников именно в руководителях, с которыми они непосредственно общаются и взаимодействуют каждый день¹¹⁹. Поэтому важно контролировать, чтобы уровень конфликта не становился чрезмерным для руководителя, не приводил к ухудшению его профессиональной психологической формы.

Р.А. Березовская предлагает следующим инструментом диагностики ролевого конфликта в деятельности менеджера.

Бланк шкалы ролевого конфликта

Инструкция: Вам предлагается перечень суждений, отражающих ситуации, с которыми вы как руководитель встречаетесь в своей повседневной работе. Внимательно прочитайте суждения и ответьте, в какой мере каждое из них вызывает у вас негативное отношение,

¹¹⁸ Березовская Р. А. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя. В кн. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 535 с. С. 272-282.

¹¹⁹ Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. № 4. С. 142-149

эмоциональную напряженность и конфликтные переживания. Возможные следующие ответы, представленные на карточках:

«в очень высокой степени»;

«в высокой степени»;

«в средней степени» (иногда вызывают эмоционально напряженные и конфликтные переживания, иногда — нет);

«в слабой степени»;

«в очень слабой степени» (я совсем безразличен к этим ситуациям).

Разложите предложенные вам суждения в соответствии с особенностями ваших переживаний, положив карточку с конкретной ситуацией под карточку с обозначением соответствующего эмоционального переживания, вызываемого этой ситуацией.

Если вы не можете решить, как ответить, постарайтесь выбрать предпочтительный вариант ответа, исходя из того, что все-таки чаще им испытываете в этой ситуации.

После того как исследователь получил подтверждение о том, что опрашиваемому ясна инструкция, респондента просят рассортировать Карточки с утверждениями согласно возможным ответам. Желательно в процессе опроса ситуации типа А, В, С и D предлагать циклически, а не подряд, — это помогает снять однообразие, а также в определенной мере маскирует направленность шкалы.

Далее исследователь заносит все ответы на бланк регистрации. Обработка и интерпретация результатов. Все утверждения, отнесенные опрашиваемым к группе: «в очень высокой степени» — оцениваются 5 баллами; «в высокой степени» — 4 баллами; «в средней степени» — 3 баллами; «в слабой степени» — 2 баллами; «в очень слабой степени» — 1 баллом.

Общий показатель уровня ролевого конфликта (суммарная оценка) складывается из суммы баллов по всем вопросам шкалы. Минимальное значение может составлять 39, а максимальное — 195 баллов.

После этого полученное значение сопоставляется с величиной, характеризующей зоны ролевого конфликта по степени выраженности. Таких зон три: высокая, средняя, низкая. Соответственно этому выделяются и три группы лиц по степени выраженности ролевого конфликта:

133 балла и выше относятся к группе с высоким уровнем ролевого конфликта; к группе со средней степенью выраженности ролевого конфликта относятся респонденты, получившие свыше 85 баллов и до 133; в группу с низким уровнем конфликта попадают руководители при наличии 85 баллов и ниже.

После вывода о том, к какой группе по степени выраженности ролевого конфликта относится опрашиваемый, следует провести качественный анализ полученной информации. Он должен дать нам ответ на вопрос, какого типа ситуации ролевого конфликта вызывают наибольшую напряженность и негативное отношение со стороны респондента. Операциональные типы ролевого конфликта основаны на степени выраженности «противоречивости-непротиворечивости» и «совместимости-несовместимости» между:

А (утверждения с 1 по 11) — различными ожиданиями от разных групп «сверху» и «снизу»;

В (утверждения с 12 по 22) — сложившимися условиями (например, частичная оплата труда или существенные сроки ее задержки, жесткие временные сроки и ограниченные средства) и соблюдением ролевых требований руководителя (поддержание трудовой дисциплины, соблюдение сроков и качества выполняемой работы и т. п.);

С (утверждения с 23 по 33) — ожиданиями, обращенными к нескольким ролям для одной и той же личности, которые порой требуют противоречивого поведения, то есть ролевые конфликты, вызванные рассогласованиями в множественном ролевом диапазоне руководителя;

Д (утверждения с 34 по 39) — внутренними устремлениями, стандартами, ценностями личности и требованиями выполняемой роли, например когда тяготит ответственность в роли руководителя, побуждающая к осуществлению необходимого контроля за поведением и работой подчиненных.

Отметим, что для повышения корректности сравнения уровня выраженности исследуемых типов ролевого конфликта целесообразно ввести для показателя Д коэффициент 1,85, то есть полученные данные умножить на предложенный коэффициент. В этом случае объективность сравнительного анализа ролевого конфликта возрастет»¹²⁰.

Как отмечает Р.А. Березовская, полученные по шкале данные позволяют сделать вывод о том, какие стороны в деятельности руководителя вызывают конфликтные переживания: множественность функций, взаимоотношений и т. д., что дает возможность определить пути и специфику индивидуальной работы с управленцем; методика может быть использована как инструмент, позволяющий получить целостное представление о состоянии взаимоотношений конкретного менеджера в системе управления, о его трудностях и проблемах в этом плане; уровень ролевого конфликта можно рассматривать как один из показателей успешности руководителя в деятельности¹²¹.

¹²⁰ Березовская Р. А. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя. В кн. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 535 с. С. 272-282.

¹²¹ Шкала, правила ее интерпретации приводятся по Березовская Р. А. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя. В кн. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 535 с. С. 272-282.

Опросный бланк

1. Мне случается действовать в условиях, когда люди, чьи мнения мне приходится учитывать (чьи мнения для меня важны), имеют противоположные представления (мнения) о том, как я должен действовать.
2. Бывает, что руководство требует от меня выполнения плана любой ценой, а исполнители ждут от меня чуткого и внимательного отношения к себе.
3. Мне приходится решать производственные вопросы, когда у исполнителей и руководства цеха различное понимание конкретных ситуаций, целей, задач и сроков их выполнения.
4. Бывает, что руководство и исполнители имеют противоположное (разное) мнение о том, какие воздействия (руководства) на группу я должен применять.
5. Руководство считает, что я должен обладать настойчивостью, умением требовать, исполнители считают, что я должен, прежде всего, быть чутким, внимательным, входить в «их положение».
6. Случается, что разные представления о моих обязанностях у руководства и исполнителей доставляют мне много хлопот, неприятностей.
7. Бывает, что я получаю одновременно два или более срочных задания от руководителей разного уровня управления (например, от непосредственного и вышестоящего или от начальника и его заместителей). Оба считают свое задание первоочередным.
8. Случается, что когда я применяю «мягкие» меры воздействия, мной недоволено руководство, а если «жесткие», то исполнители.
9. Мне приходится работать в ситуациях, когда исполнители ждут от меня одного решения, а руководство другого.
10. При решении производственных вопросов мне приходится совершать такие поступки (действия), которые признаются одними людьми и отвергаются другими, причем мнение и тех и других я должен учитывать в одинаковой степени.
11. Бывает, что я должен одновременно удовлетворять требованиям (ожиданиям) и руководства, и исполнителя, а они не всегда совпадают.
12. Иногда знаешь, что нельзя так делать, но в интересах дела, производства приходится поступать (выполнять).
13. Бывает, что заработная плата не компенсирует моих усилий по выполнению моих производственных обязанностей

14. Я чувствую, что у меня слишком много обязанностей и маловато прав.
15. Случается, что я должен и имею право наказать за проступок «по всей строгости закона», а обстоятельства таковы, что приходится ограничиваться только разговором или другим легким наказанием.
16. Мне приходится требовать соблюдения трудовой дисциплины в условиях неритмичности и простоев производства.
17. Мне случается получать задания без необходимых для их выполнения людских резервов и материалов.
18. Бывает, что требуют выполнять задание немедленно, а мы в это время выполняем другое, не менее срочное задание.
19. Бывает, что приходится жертвовать качеством, для того чтобы сделать большее количество, а это лежит на моей совести.
20. Я постоянно работаю на пределе моих сил.
21. Бывает, что для того, чтобы выполнить задание, приходится поступиться некоторыми установленными правилами (инструкциями).
22. Бывает, что за одну смену невозможно сделать все, что нужно, весь планируемый объем работ.
23. Мне приходится выполнять работу, которая не соответствует моим желаниям, устремлениям.
24. Случается, что меня затрудняет работа в условиях, когда я обращаюсь к исполнителям с просьбами, советами (уговорами), а руководство ко мне — с приказами и «нажимами».
25. Мне приходится разрешать споры, разногласия (конфликты) среди исполнителей, а я чувствую, что роль судьи не для меня.
26. Мне приходится делать ежедневно большое количество бесполезной, ненужной и несвойственной моему положению работы, а это выводит меня из себя.
27. Меня тяготит постоянный контроль за поведением и работой других.
28. Мне приходится работать в условиях, когда я не вижу перспективы своего служебного роста.
29. Мне приходится работать в условиях, когда престиж непосредственно руководителя на нашем предприятии не так высок, как мне хотелось бы.
30. Мне часто приходится выполнять работу не так, как мне хотелось бы.
31. Мне приходится работать в условиях, когда мое мнение о способах выполнения работы расходится с мнением руководства, а это осложняет работу.

32. Меня беспокоит (угнетает), что на мне лежит большая ответственность.
33. Мне приходится выполнять задания (действовать) по указке руководителя, хотя я лично имею совершенно другое мнение на этот счет.
34. Бывает, что, когда я действую против ожиданий, требований моей группы, подчиненных мне исполнителей, мне не по себе.
35. Бывает, что количество обязанностей, которые я должен выполнять, мешает хорошему качеству их выполнения.
36. Случается, что моя работа служит помехой (препятствием) для моей семейной (личной) жизни из-за большой занятости и постоянных задержек на производстве.
37. На мне висит столько обязанностей и всяких дел на работе, что не передохнуть.
38. Мне приходится выполнять противоречивые обязанности, а это всегда вызывает внутреннюю напряженность.
39. Случается, что нелегко учитывать интересы разных людей, групп, так как часто они слишком противоречивы.

Обработка и интерпретация результатов. Бланк

Тип вопроса	Порядковый номер ситуации	Возможные ответы (в баллах)				
		1	2	3	4	5
А	1					
	2					
В	11					
	12					
	13					
	22					
С	23					
	24					
D	33					
	34					
	35					
	39					
Суммарная оценка						

Список использованной литературы

(рекомендуется для самостоятельного чтения и углубленной самоподготовки по теме):

1. Баранская С.С. Методика измерения лояльности [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. N 1(15). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 10.10.2017). 0421100116/0008
2. Березовская Р. А. Диагностика ролевого конфликта в деятельности руководителя. В кн. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 535 с. С. 272-282.
3. Водопьянова Н. Е. Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда (на примере специалистов «субъект-субъектных» профессий). автореф. дисс. докт.психол.н. специальность: 19.00.03. Санкт-Петербург, 2014 – 49 с.
4. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб: Питер, 2009. – 568с.
5. Доминьяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. дисс. канд. психол. н. 19.00.05. Санкт-Петербург. 2006 – с. 39-40.
6. Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности, Издательский дом "Питер", 2008 – 428 с.
7. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. Психологическая антропология стресса. М.: Академический Проект, 2009. - 943 с.
8. Кутузова Д. А. Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога-психолога: дис. ... канд. психол. наук. М.: МГУ. 2006. – 213 с.
9. Леонова А.Б, Кузнецова А.С. Психологические технологии управления состоянием человека. М.: Смысл, 2015. — 380 с.
10. Леонова А.Б. Структурно-интегративный подход к анализу функциональных состояний человека // Вестник Моск. Ун-та. Сер. 14. Психология. 2007. № 1. С. 87-103.
11. Липатов С. А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104-110. www.orgpsyjournal.hse.ru

12. *Липатов С.А. Синчук Х. И.* Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций) // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 4. С. 6–28.
13. *Осин Е. Н. Леонтьев Д. А.* Диагностика переживаний в профессиональной деятельности: валидизация методики // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 30–51. <https://orgpsyjournal.hse.ru/> (дата обращения 10.10.2017)
14. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 стр.
15. Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. *Г. С. Никифорова.* — СПб., Питер, 2006. — 607 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»)
16. *Рассказова Е.И.* Методика оценки качества жизни и удовлетворенности: психометрические характеристики русскоязычной версии // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9, № 4. С. 81–90.
17. *Рогинская Т.И.* Специфика синдрома выгорания в профессиях с высоким уровнем стресса. Вестник СПбГУ. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2016. Вып. 2. С. 107-121
18. *Ронгинская Т. И.* Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. 2002. Т. 23, № 3. С. 85–96.
19. Российский стандарт тестирования персонала [Электронный ресурс] Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. www.orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения 10.10.2017)
20. *Рягузова Е.В.* Психология стресса. Учебное пособие. – Саратов: изд-во Саратов. ун-та, 2013. – 88с.: ил. ISBN 978-5-292-04204-4.
21. *Смирнова А.Ю.* Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищенности в сфере труда // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 4. С. 14–29.
22. *Смирнова А.Ю.* Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. 2015. Сер. Философия. Психология. Педагогика. – 2015. – № 4. С. 99-106.
23. *Смирнова А.Ю.* Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. № 4. С. 142-149
24. *Смирнова А.Ю.* Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика изменения психического состояния субъекта труда по континууму: увлеченность работой — профессиональное выгорание, // Научный журнал. Известия

Саратовского университета. Новая серия. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2017, Т. 17, вып. 2. – С. 211-218

25. *Bakker A.B., Demerout E.* The job demands-resources model: state of the art // *Journal of Managerial Psychology*. 2007. N22. Pp. 309-328,

26. *Demerouti E., Mostert K., Bakker A.*, Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010, Vol. 15 (3). P. 209–222.,

27. *Demerouti E., Bakker A.B., de Jonge J., Janssen P.P.M., Schaufeli W.B.* Burnout and Engagement at work as a function of demands and control // *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*. 2001. Vol. 27 (4). Pp. 279-286.

28. *Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A.B., Schaufeli W.B.* The Job Demands-Resources Model of Burnout // *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. N3. Pp. 499-512.

29. *Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., & Sowa D.* Perceived organizational support // *Journal of Applied Psychology*. 1986. № 71. P. 500-507;

30. *Greenhaus J.H.* Career Dynamics, in Borman W.C., Ilgen D.R. Klimoski R.J. (Eds.). *Handbook of psychology*. Vol. 12. Industrial and organizational psychology. – Hoboken, New Jersey., 2003. – P. 519-540

31. *Greenhaus JH, Parasuraman S, Wormley W.M.* Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes // *Academy of management Journal*. 1990. 33 (1), P.64-86

32. *Halbesleben J. R. B., Demerouti E.* The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory // *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. 2005. No.19 (3). P. 208-220.

33. *Judge T.A., Locke E.A., Durham C. C.; Kluger A. N.* Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations // *Journal of Applied Psychology*. 1998. Vol. 83, № 1. P. 17–34.

34. *Maslach C., Jackson S. E.* The measurement of experienced burnout // *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. Vol. 2. P. 99-113.

35. *McFarlane Shore L., Tetrick L. E.* A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support // *Journal of Applied Psychology*. 1991. №. 76 (5). P. 637-64;

36. *Meyer J.P., Allen N.J.* Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: Some methodological consideration // *Journal of Applied Psychology*. 1984. Vol. 69, № 3. P. 372-378.

37. Netemeyer R.G. Boles J.S., McMurrian R. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 1996. 81 (4), 400-410.

38. Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // *Journal of Applied Psychology*. 2002. № 87 (4). P. 698–714.

39. Schaufeli W., Salanova M. Work Engagement. An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations // *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. — Information Age Publishing. 2007. P. 135-177.

40. Schaufeli W., Bakker A. The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (Version 1, November 2003). — Utrecht Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2003. — 58 p.

2.2.2.4. Диагностика организационной культуры:

базовые методы и методики

Задание 10 *Вариант* «Консалтинговая компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге» 10.1. Раскройте содержание темы «Власть и организация» по следующему плану:

Природа организаций. Основные характеристики организации. Организация как открытая система. Цикл трансформационного изменения. Организационные цели. Жизненный цикл организации. Влияние среды. Централизация власти. Формализация организационного поведения. Организационная структура. Охват контролем. Классические теории организации. Организационная концепция «человеческих отношений». Ситуационные теории организации. Роль технологии в организации. Организация как социотехническая система. Управление организацией как искусство. Мотивация. Что такое мотивация. Мотивы и потребности людей в организациях. Взаимосвязи между потребностями и их суммарный эффект. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников. Управление по целям. Перепроектирование заданий и функций работников. Партисипативность. Понятие организационной культуры. Структура организационной культуры. Содержание организационной культуры. Формирование организационной культуры. Лидер и культура. Влияние поведения и переживаний связанных с работой, психологической формы руководителя на культуру организации. Влияние культуры на организационную эффективность. Взаимодействие между культурами. Изменение организационной культуры. Организационное развитие.

10.2. Ознакомьтесь с содержанием Российского стандарта тестирования персонала¹²².

10.3. Диагностируйте:

организационную культуру компании,
психологическую форму и особенности поведения и переживаний
связанных с работой руководителя
ролевой конфликт в деятельности менеджера.

10.4. Составьте отчет по результатам диагностики.

10.5. Предложите теоретически обоснованный комплекс мер по оптимизации психологической формы менеджера и организационной культуры, исходя из выявленных проблем, в том числе возможно проведение тренинга. В таком случае предложите план тренинга.

10.6. Ознакомьтесь с содержанием стандарта центра оценки¹²³.

Специфицируйте модель компетенций руководителя, включающую компетенции:

- стратегическое мышление,
- анализ проблем и принятие решений
- мотивация на достижение,
- управленческая ответственность,
- командное лидерство,
- персональное влияние,
- управление изменениями

для каждого типа организационной культуры (кланового, адхократического, рыночного, административного).

Предложите моделирующие упражнения для оценки каждой из компетенций (на примере одного из типов организационной культуры).

¹²² С текстом можно ознакомиться на сайте журнала организационная психология [Электронный ресурс] Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2.

¹²³ Российский стандарт центра оценки // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 2. С. 8–32 www.orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения 10.10.2017)

Рекомендуемые методики (приведены в данном учебно-методическом пособии):

1. Методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна
2. Утрехтская шкала увлеченности работой (Schaufeli, & Bakker) в адаптации Д.А. Кутузовой
3. Ольденбургский опросник выгорания (Demerouti, Mostert, & Bakker) перевод и адаптация А.Ю. Смирновой
4. Методика удовлетворенности карьерой (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley) перевод и адаптация А.Ю. Смирновой
5. Методика «Якоря Карьеры» (E. Schein) перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокуровой
7. Конфликт между семьей/работой, работой / семьей (Netemeyer, Boles, & McMurrian) перевод и адаптация А.Ю. Смирновой
8. Опросник поведения и переживаний, связанных с работой (AVEM) Scale (Schaarschmidt), перевод и адаптация Т.Н. Рогинской.

Методики 2-8 см. пункт 2.2.2.3 данного учебно-методического пособия.

Методика диагностики организационной культуры

К. Камерона и Р. Куинна (OCAI)¹²⁴

Методика предназначена для диагностики текущего и будущего состояния организационной культуры.

Инструкция

«Инструмент OCAI предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Выполнив оценку с помощью этого

¹²⁴ Приводится по Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001 — 320 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

инструмента, вы получите картину того, каким образом работает ваша организация и какими ценностями она характеризуется. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как нет правильной или неправильной культуры. Каждая организация, вероятнее всего, даст характерный только для нее набор ответов. Поэтому, чтобы ваш диагноз организационной культуры был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.... Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент OSAI, предполагает четыре альтернативы ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает вашу организацию»¹²⁵.

	1. Важнейшие характеристики	Балл
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	
	Всего:	100%
	2. Общий стиль лидерства в организации	
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	

¹²⁵ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001 — С. 51-52

С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	
Д	Общий стиль лидерства в организации является примером координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	
	Всего:	100%
	3. Управление наемными работниками	
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.	
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	
	Всего:	100%
	4. Связующая сущность организации	
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа	
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
	Всего:	100%
	5. Стратегические цели	
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	

	Всего:	100%
	6. Критерии успеха	
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке	
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
	Всего:	100%

Обработка результатов предполагает отдельное суммирование баллов альтернатив А в каждой из 6 категорий, также В, С и Д по отдельности, а затем расчета среднеарифметических значений (сумма / 6 – по количеству категорий). Каждая из этих оценок относится к определенному типу организационной культуры: А – клановая культура, В – адхократическая, С – рыночная, Д – бюрократическая. Таким образом, определяется доминирующий тип организационной культуры в организации, а также желательное состояние организационной культуры и может быть построен профиль организационной культуры.

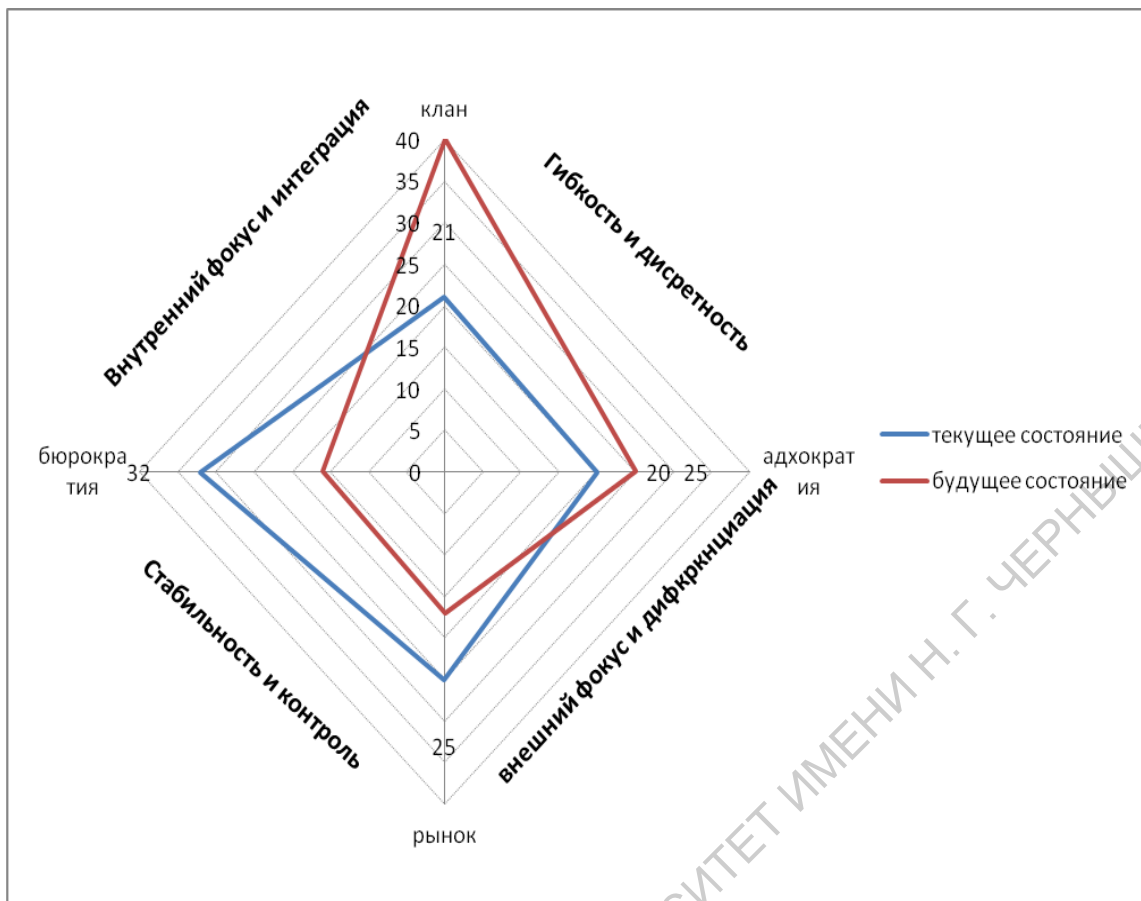


Рис. 10. Профиль организационной культуры в текущем и будущем времени (методика OCAI). Пример

Далее следуя описанию типов организационных культур, которое приводят Камерон К., Куинн Р следующим образом охарактеризуем каждый из организационно-культурных типов.

Бюрократическая культура характеризуется следующими чертами. Главной целью является «обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Совместимая с этой формой (и ее оценкой в OCAI) организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры — это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика <...> В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней и акцент на подкреплении правилами всех сторон деятельности»¹²⁶.

Рыночная культура. «Тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела: В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т. д. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность... Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем: 1) внешнее окружение—это не милость свыше, а враждебный вызов; 2) потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей; 3) организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции; 4) главная задача менеджмента — вести организацию к производительности, результатам и прибылям. Предполагается,.. что очевидная цель и агрессивная стратегия — это путь к продуктивности и

¹²⁶ *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001 — С. 69-70.

прибыльности. Рыночная культура оценивается в OSAI как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке»¹²⁷.

Клановая культура. «Напоминает организацию семейного типа. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. О том, что эти характеристики действительно таковы, свидетельствовали полуавтономная работа бригад, которые получали вознаграждение на базе бригадного (не индивидуального) подряда; самостоятельные наем и увольнение бригадами своих членов, существование кружков качества, которые поощряли рабочих высказывать предложения по улучшению собственной работы и повышению показателей деятельности компании. Не оставляла сомнения и окружающая наемных работников корпоративная среда, доверявшая им определенные властные полномочия. Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего

¹²⁷ *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001 — С. 72-73.

справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение; и что главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации. Клановая культура, согласно оценке в OSAI, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие» С. 74-76.

Адхократическая культура. «Главная цель адхократии — ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего. <...> Адхократическая культура соответственно оценке в OSAI характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и

новаторству. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг»¹²⁸.

Список использованной литературы

(рекомендуется для самостоятельного чтения и углубленной самоподготовки по теме):

1. Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. — СПб.: Питер, 2011. — 432 с.: ил. — (Серия «М астера психологии»).
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001 — 320 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 стр.
4. Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. Г С. Никифорова. — СПб.. Питер, 2006. — 607 с
5. Рогинская Т.И. Специфика синдрома выгорания в профессиях с высоким уровнем стресса. Вестник СПбГУ. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2016. Вып. 2. С. 107-121.
6. Ронгинская Т. И. Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. 2002. Т. 23, № 3. С. 85–96.
7. Российский стандарт тестирования персонала [Электронный ресурс] Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2.
8. Российский стандарт центра оценки // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 2. С. 8–32 www.orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения 10.10.2017)

¹²⁸ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001 — С. 79.

9. Смирнова А.Ю. Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищённости в сфере труда // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 4. С. 14–29.
10. Смирнова А.Ю. Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика изменения психического состояния субъекта труда по континууму: увлеченность работой — профессиональное выгорание, // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. Философия. Психология. педагогика. 2017, Т. 17, вып. 2. – С. 211-218
11. Greenhaus J.H. Career Dynamics, in Borman W.C., Ilgen D.R. Klimoski R.J. (Eds.). Handbook of psychology. Vol. 12. Industrial and organizational psychology. – Hoboken, New Jersey., 2003. – P. 519-540
12. Greenhaus JH, Parasuraman S, Wormley W.M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes // Academy of management Journal. 1990. 33 (1), P.64-86
13. Halbesleben J. R. B., Demerouti E. The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory // Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations. 2005. No.19 (3). P. 208-220.
14. Netemeyer R.G. Boles J.S., McMurrian R. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. Journal of Applied Psychology, 1996. 81 (4), 400-410.
15. Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. № 87 (4). P. 698–714.
16. Schaufeli W., Bakker A. The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (Version 1, November 2003). — Utrecht Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2003. – 58 p.

Заключение

Организационная психология – одно из перспективных направлений исследований и практической работы психолога. История индустриально-организационной психологии, как, в частности, свидетельствует краткая хронология представленная в данном учебно-методическом пособии, начавшись еще в 1900 годах, была не лишена как моментов триумфа, так и трагических. При этом, развитие организационной психологии ускорялось каждый раз при появлении новых «вызовов времени»: бурного технологического развития, внесли свою лепту две мировые войны двадцатого столетия, конкуренция мировых держав за лидерование в аэрокосмической космической отрасли.

Современная изменчивая внешне организационная среда и бурное развитие компьютерных технологий, которые находят все большее распространение в различных отраслях промышленности и существенно меняют содержание множества профессий, также требуют осмысления организационными психологами.

Освоение материала, представленного в данном пособии послужит формированию теоретических представлений об организационной психологии как прикладной дисциплине социальной психологии, об истории ее становления, базовых концепциях, методах исследования и практической работы; позволят учащимся осуществить теоретическую рефлексию проблем человека, работы и организации с позиций организационной психологии.

Выполнение практических заданий послужит формированию навыков: организации и выполнения научного исследования в организационной психологии, выбора адекватных целям и задачам исследования методов сбора и анализа эмпирических данных; позволит овладеть базовыми методами и методиками диагностика сплоченности и социально-психологического климата в группе, оптимизации параметров

сплоченности и климата методами социально-психологического тренинга, базовыми методами и методиками подбора персонала, методами и методиками оценки адаптации работника в организации, формирования организационной идентичности; овладеть базовыми навыками диагностики уровня профессионального здоровья и субъективного благополучия персонала посредством стандартных методик; овладеть методами и методиками диагностики переживаний в профессиональной деятельности и установок к труду, диагностики структуры мотивов карьерного выбора сотрудников, уровня ролевого конфликта, диагностики организационной культуры, то есть освоить базовые направления практической работы организационного психолога.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Предисловие, цели и задачи дисциплины	3
1.	<i>Организационная психология как научная дисциплина</i>	5
	Задание 1	6
1.1.	Предмет и проблематика организационной психологии, место дисциплины в системе научного знания	6
	Задание 2	6
1.2.	Парадигмы и методы современной организационной психологии	8
	Задание 3	8
	Задание 4	9
	Задание 5	15
	Задание 6	16
1.3.	История развития организационной психологии в России и за рубежом: краткая хронология	16
	Задание 7	16
2.	<i>Базовые направления практической работы организационного психолога.</i>	23
2.1.	Организационная власть как организационно-психологический процесс и психическая реальность	23
	Задание 8	24
2.2.	<i>Деловая игра «Лучшая команда организационных психологов»</i>	24
2.2.1.	Дизайн организационной структуры и должности психолога в организации	24
	Задание 9	24
	Методика анализа ПВК О. Липмана	26
2.2.2.1	Диагностика сплоченности и социально-психологического климата в группе: базовые методы и методики	31
	Задание 10. Вариант «Тренинговая компания»	31
	Индекс групповой сплоченности Ситора	32
	Методика диагностики социально-психологического климата в трудовом коллективе «Пульсар» Л. Почебут	34
	Методика Т. Лири	40
	Тест «Роли в команде» Р.М. Белбина	51
2.2.2.2.	Подбор персонала: базовые методы и методики	75
	Задание 10. Вариант «Рекрутинговое агентство»	75
	Методика «Направленность на вид инженерной деятельности» (О. Б. Годлиник)	80
	Другие методики, применяемые в подборе персонала: Якоря карьеры Э. Шейна, Опросник поведения и переживаний, связанных с работой, AVEM	83
	Методы и методики оценки адаптации работника в организации	83
	Организационная идентичность и ее диагностика	84
2.2.2.3.	Диагностика профессионального здоровья и субъективного благополучия персонала	88
	Задание 10. Вариант «Консалтинговая компания, специализирующаяся на аудите персонала и кадровом консалтинге»	88
	Диагностика установок к труду и рабочих состояний: базовые	90

методики	
Диагностика увлеченности персонала работой	90
Диагностика удовлетворенности трудом и жизнью	101
Методика экспресс - диагностики удовлетворенности трудом	103
Анкетирование в контексте измерения удовлетворенности трудом работников в организации	104
Диагностика рабочих состояний	105
Методика «Степень хронического утомления» (А.Б. Леонова и И.В. Шишкина)	107
Психодиагностика стресса: Шкала PSM–25 Лемура—Тесье—Филлиона	110
Диагностика психического (профессионального) выгорания	114
Ольденбургский опросник выгорания (Demerouti, Mostert, & Bakker)	119
Диагностика воспринимаемой организационной поддержки	127
Опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки SPOS	130
Диагностика лояльности	131
Методика диагностики лояльности С.С. Баранской	133
Шкала организационной лояльности Мейера и Аллен Organizational Commitment Scale (OCS-93)	138
Шкала организационной лояльности Л.Портера	140
Диагностика переживаний в профессиональной деятельности	143
Методика диагностики переживаний в профессиональной деятельности (Д.А. Леонтьев – Е.Н. Осин)	144
Диагностика особенности поведения и переживаний, связанных с работой (AVEM)	148
Методика диагностики субъективной незащищенности в сфере труда (Job Insecurity Scale, De Witte, 2000)	164
Диагностика удовлетворенности карьерой	167
Методика диагностики удовлетворенности карьерой (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990)	168
Диагностика структуры мотивов карьерного выбора сотрудников (методика «Якоря карьеры» Э. Шейна)	170
Диагностика конфликта между семьей/работой, работой / семьей	177
Диагностика ролевого конфликта в профессиональной деятельности	183
2.2.2.4. Диагностика организационной культуры: базовые методы и методики	195
Задание 10 Вариант «Консалтинговая компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге»	195
Методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (OCAI)	197
Заключение	207
Оглавление	209
Приложение 1	211
Приложение 2	213
Приложение 3	215

Лист самооценки адаптации специалиста

ФИО _____

Подразделение, должность _____

Стаж работы _____

1. Оцените качество выполняемой Вами работы и проявленные на работе личные качества по следующим параметрам (поставьте крестик в соответствующем квадрате) в динамике в сравнении с предыдущим оценочным периодом:

Критерии оценки	2	3	4	5
Качество выполняемой Вами работы	Не улучшилось, Низкое	Незначительно улучшилось, Удовлетворительное	Улучшилось, Хорошее	Значительно улучшилось, Отличное (как у работников с большим опытом)
Сложность выполняемой Вами работы	Сложность не изменилась, значительно ниже предусмотренной установленным разрядом (категорией)	Сложность возросла, незначительно ниже предусмотренной планом подготовки	Сложность возросла, соответствует установленному плану подготовки	Сложность значительно возросла, выше предусмотренной планом
Интенсивность Вашего труда: способность «держать темп»	Низкая, не изменилась Значительно ниже установленных сроков, нормативов (норма/часов)	Динамика Удовлетворительная. Незначительно ниже установленных сроков, нормативов (норма/часов)	Хорошая. Изменилась достаточно. Соответствует установленным срокам, нормативам (норма/часам)	Высокая. Изменилась значительно. Превосходит установленные сроки, нормативы (норма/часы)
Уровень Вашей теоретической подготовки	Низкий, не изменился	Удовлетворительный, но следует сделать более интенсивным прирост знаний	Хороший, возрос, соответствует установленному плану подготовки	Отличный, прирост знаний превосходит план
Работоспособность (утомляемость)	Высокая утомляемость	Утомляемость немного выше среднего	Выраженная утомляемость отсутствует.	Энергичен, совершенно не устаю
Знание, понимание и выполнение	Плохое, не изменилось	Удовлетворительное, но следует	Хорошее, соответствует	Отличное, соответствует

норм, традиций и ценностей организации, соблюдение трудовой дисциплины		сделать более интенсивным прирост знаний	установленному плану подготовки	установленному плану подготовки
Взаимоотношения с коллегами	Отношения не изменились по сравнению с предыдущим оцениваемым периодом (началом работы).	Отношения с коллегами улучшились незначительно. (отношения с коллегами только формальные)	Активно участвую в предлагаемых коллегами мероприятиях, стремлюсь поддержать дружеские отношения	Являюсь лидером, инициатором групповой активности
Конфликтность	У меня имеют место конфликты с коллегами, личные обиды	Число конфликтов уменьшилось, но иногда они все еще имеют место	Конфликтов в коллективе у меня не стало	Проявляю инициативу в устранении конфликтов в коллективе, стремлюсь найти оптимальное, конструктивное решение
Отношение к работе, мотивация	Осваиваемая работа меня разочаровывает, мне не нравится работать, я нуждаюсь, чтобы меня заставляли	Осваиваемая работа в целом соответствует моим ожиданиям, но периодически я работаю неохотно, нуждаюсь в контроле	Осваиваемая работа мне интересна, выполняю всю порученную работу качественно и в срок, могу работать самостоятельно	Осваиваемая работа мне интересна, я активен в работе, делаю все, что поручили и помогаю другим, стремлюсь оптимизировать и усовершенствовать труд, «болею душой» за дело.
Стремление к самосовершенствованию и профессиональному у развитию, карьерному росту	Я считаю свой уровень достаточным	Могу заинтересоваться, если будет «указание сверху».	Думаю, что мне, возможно, это понадобится, но пока еще не полностью уверен в этом	Очень заинтересован в самосовершенствовании и профессиональном развитии, карьерном росте.

Желаем Вам успехов в работе!
Спасибо!

ЛИСТ КОНТРОЛЯ АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТА

ФИО сотрудника _____ Должность _____

Подразделение (цех, участок) _____ Дата приема _____

Дата окончания стажировки (испытательного срока) _____

Пожалуйста, оцените сотрудника по указанным ниже критериям (поставьте крестик в соответствующем квадрате) в динамике в сравнении с предыдущим оцениваемым периодом (началом работы).

Критерии оценки	2	3	4	5
Качество выполняемой работы	Не изменилось по сравнению с предыдущим оцениваемым периодом (началом работы)	Незначительно изменилось. Скорость изменений ниже среднего темпа освоения профессии	Изменилось в лучшую сторону. Скорость изменений соответствует среднему темпу освоения профессией	Изменилась значительно. Скорость изменений превосходит средний темп освоения профессии
Сложность выполняемой работы	Не изменилось по сравнению с первыми днями работы	Незначительно изменилось. Скорость изменений ниже среднего темпа освоения профессии	Изменилось в лучшую сторону. Скорость изменений соответствует среднему темпу освоения профессией	Изменилась значительно. Скорость изменений превосходит средний темп освоения профессии
Интенсивность труда: способность «держать темп»	Не изменилось по сравнению с первыми днями работы. Значительно ниже установленной нормативом (норма/часов)	Незначительно ниже установленной нормативом (норма/часов)	Изменилось в лучшую сторону. Соответствует установленной нормативом (норма/часов)	Изменилась значительно. Превосходит установленную нормативом (норма/часы)
Продemonstrированный уровень знаний, умений и навыков	Низкий, не изменился	Удовлетворительный, изменился, но в целом, скорость овладения знаний несколько ниже средней	Хороший, Скорость изменений соответствует среднему темпу освоения профессией	Отличный, Скорость изменений превосходит средний темп освоения профессии
Работоспособность (утомляемость)	Высокая утомляемость, положительная динамика отсутствует	Утомляемость немного выше среднего, но имеет место положительная динамика	Выраженная утомляемость отсутствует, скорость изменений соответствует	Энергичен, утомляемость отсутствует, скорость изменений превосходит

			плану	средний темп освоения профессии
Знание, понимание и выполнение норм, традиций и ценностей организации	Плохое, прирост знаний не происходит	Удовлетворительное, есть положительная динамика, но ее темп несколько недостаточен	Хорошее, скорость изменений соответствует плану	Отличное, скорость изменений превосходит средний темп освоения профессии
Взаимоотношения с коллегами	Стремится не контактировать с коллегами, отношения не изменились по сравнению с предыдущим периодом (началом работы).	Отношения с коллегами улучшились незначительно. (отношения с коллегами только формальные)	Активно участвует в предлагаемых коллегами мероприятиях, стремится поддержать дружеские отношения	Стал неформальным лидером, инициатором групповой активности
Конфликтность	Не уменьшилась, имеют место конфликты с коллегами, личные обиды	Число конфликтов уменьшилось, но иногда они все еще имеют место	Конфликтов в коллективе не стало	Проявляет инициативу в устранении конфликтов в коллективе
Отношение к работе, мотивация	Не стремится работать, нуждается в постоянном контроле, работает «из под палки», полагаю, осваиваемая работа его разочаровывает	Периодически работает неохотно, нуждается в контроле, осваиваемая работа в целом соответствует ожиданиям ученика	Выполняет всю порученную работу качественно и в срок, может работать самостоятельно, Осваиваемая работа интересна	Активен в работе, делает все, что поручили и помогает другим, стремится проявить инициативу, «болеет душой» за дело. Осваиваемая работа интересна
Стремление к самосовершенствованию и профессиональному развитию, карьерному росту	Отсутствует	Не проявляет инициативу сам, но может заинтересоваться, если будет «указание сверху».	Иногда проявляет инициативу, но быстро «гаснет»	Стремится к самосовершенствованию и профессиональному развитию, карьерному росту.
Ваши рекомендации по оптимизации процесса адаптации (выберите одно или несколько):	Обратить особое внимание на необходимость профессионального обучения	Обратить особое внимание на необходимость личного роста, повышения мотивации	Обратить особое внимание на необходимость развития навыков работы в команде	Обратить особое внимание на необходимость ознакомления с культурой, нормами и традициями организации

Подписи наставника и руководителя

Соотношение шкал оптимального профиля и респондента (пример) по методике AVEM

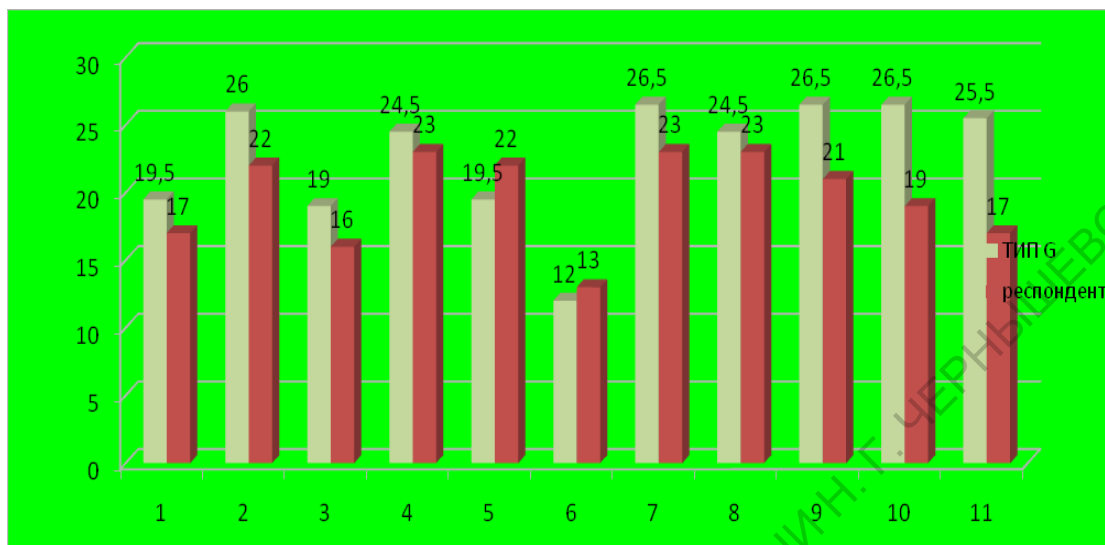


Рис. Соотношение оптимального профиля и профиля работника

Учебное издание

**ОСНОВЫ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ**

Автор и составитель

А.Ю. Смирнова

Подписано в печать 20.12.2017. Формат 60x84 1/16

Усл. печ. л. 12,206. Тираж 100 экземпляров

Издательский центр «Наука»

410600, Саратов, Пугачевская, 117, 50

Отпечатано в типографии

ООО «Дельта»

410000, Саратов, ул. Чернышевского, 60/62, оф. 520.