

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра общей психологии и психологии развития

М.Ю. Шейнис

**ОРГАНИЗАЦИЯ И
ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ
ПРАКТИЧЕСКОГО ПСИХОЛОГА**

Методическое пособие

Самара
Издательство «Универс групп»
2008

*Печатается по решению Редакционно-издательского совета
Самарского государственного университета*

Рецензент

кандидат педагогических наук, профессор кафедры
общей психологии и психологии развития К.С. Лисецкий

Шейнис, М.Ю.

Организация и планирование работы практического психолога
[Текст]: методическое пособие / М.Ю. Шейнис. – Самара : Изд-во
«Универс групп», 2008. – 88 с.

В методическом пособии рассмотрены научно-методические вопросы организации работы психологической службы на предприятиях (в организациях) различных форм собственности. Оно может быть так же использовано в качестве учебного пособия по курсам: организационное консультирование; социально-психологические технологии в управлении; информационные технологии в кадровой работе.

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

© Шейнис М.Ю., 2008

© Самарский государственный университет,
2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. Организационно-методологические принципы психологической службы предприятия (организации).....	10
1.1. Общие положения	10
1.2. Цели и задачи психологической службы.	11
1.4. Морально-этические принципы работы психолога	19
2. Положение о психологической службе предприятия (организации)	21
3. Должностная инструкция специалиста-психолога	28
4. Планирование и нормирование работы психолога	34
4.1. Методики расчета трудоемкости различных видов работы психолога	35
4.2. Рекомендации по составлению плана работы психолога.....	38
5. Регламентация отношений психолога, как внешнего консультанта, с заказчиком и клиентами.....	45
6. Методика «Групповой оценки личности» (ГОЛ) и ее модификация ГОЛ-12	55
Литература.....	72
Приложение №1. Модифицированная карта личности	74
Приложение №2. Варианты вопросов анкеты.....	78

ВВЕДЕНИЕ

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

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

1. Предприятие хочет пригласить нового человека на достаточно ответственную должность. Есть сомнения в правильности выбора или уже отобрано несколько кандидатур. Психолог должен высказать свое обоснованное мнение.

2. На предприятии назрели структурные преобразования. Генеральному директору посоветовали пригласить психолога для анализа ситуации.

3. Несколько человек, или групп враждуют между собой. Это пагубно влияет на результаты предприятия. Необходимо сплотить коллектив.

4. Генеральный директор считает, что один из членов совета директоров (начальник структурного подразделения) перестал справляться со своими обязанностями по психологическим причинам. С ним необходимо индивидуально поработать психологу.

5. Начальник отдела добивается блестящих результатов, но ценой постоянных конфликтов. Возникла угроза потерять одного или нескольких ведущих специалистов.

6. Возникло недопонимание между различными уровнями управления (директорат и руководители отделов).

7. Возникло недопонимание между руководством предприятия и рядовыми сотрудниками.

8. Первое лицо предприятия считает, что сотрудники отдела сбыта не умеют работать с клиентами. Необходимо разработать программу и провести тренинг общения или тренинг продаж.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Много рассуждений о требованиях к личности и профессиональным знаниям, умениям психолога. Много места занимают общеизвестные методики (опросники и ключи, интерпретация). Однако практического психолога интересует не то, каким он должен быть, а

как ему работать. При этом он достаточно хорошо знает методики, успевшие стать классическими как в мире, так и в нашей стране.

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

4. Кроме того, перед психологической службой в организациях стоят проблемы, выделенные Т. Окландом и Ф.А. Сайем [1]. По мнению американских исследователей, эти проблемы возникали и возникают при становлении и развитии подобных служб и в других странах. Например: недостаточность практических психологов, явно не отвечающая реальным потребностям в них; неопределенность статуса психолога в государственных учреждениях и, как следствие, часто возникающее непонимание с различными категориями должностных лиц; неясность, неоднозначность функций и решаемых задач, трудность выделения собственно психологических проблем среди множества воспитательно-педагогических, управленческих и организационных; контроль за работой психологов со стороны некомпетентных людей; недостаток профессионализма большинства практических психологов; неадекватность многих используемых методик решаемым психологическим задачам; недостаток профессиональной информации (журналов, специальной литературы).

5. Ряд авторов [9; 12; 18] выделяют и свои, специфические для России проблемы в этой области:

– Недостаток взаимного общения профессионалов, представляющих различные психологические службы ведомств. Эта проблема не может быть решена только в рамках существования Российского психологического общества (РПО), деятельность отделений которого ограничена в основном крупными городами. Информация РПО о съездах и научно-практических конференциях не достигает множества психологов на местах.

– В следствии огромной территории России, социального, культурного, экономического, этнического разнообразия регионов становится проблематичным создание «единообразной» психологической службы в системе учреждений и предприятий.

– Отличительная особенность практической психологии России – ее преимущественно городской характер и достаточно длительная ориентация на «психологический центр» – Москву и Санкт Петербург. Хотя в последние годы стали все настойчивее заявлять о себе психологические службы и центры подготовки практических психологов в регионах (Волгоград, Казань, Курск, Самара, Нижний Новгород, Пенза, Пермь, Ярославль и др.)

– На ряду с низким уровнем квалификации специалистов, в системе подготовки психологов долгое время наблюдался перекос в сторону подготовки теоретической, в ущерб практическому направлению. При этом, до настоящего времени наблюдается некритический перенос в систему работы психологов-практиков заграничных методик диагностики и коррекции.

– К дезорганизирующим факторам можно так же отнести безынициативность сотрудников психологической службы, ее феминизацию, отсутствие единой управленческой структуры, способной объединить усилия всех ведомственных психологов.

Кроме того, в работе практических психологов имеется ряд неразрешенных вопросов:

- какие функции считать приоритетными;
- вопрос соотношения запросов руководства с возможностями (по количеству трудозатрат и уровню подготовки) психолога;
- вопрос материально-технического обеспечения;
- вопрос места психолога в системе управления предприятием;
- вопрос создания и сохранения имиджа психолога.

Исходя из этого и были сформулированы следующие задачи:

1. Сформулировать обобщенную нормативно-правовую базу работы психолога предприятия (организации). При этом – учет особенности данного вида работы, состоящей в том, что заказчик и клиент

не всегда одно лицо Основные цели этих документов – защита клиента и психолога, через заранее установленные условия сотрудничества с заказчиком; формулировка основных направлений работы и конкретизация задач по ним.

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

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

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

1.1. Общие положения

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

Необходимость в разработке организационно-методологические принципы психологической службы вызвана тем, что:

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

Исходя из собственного опыта, и опыта работы школьных психологов, коллег из Вооруженных Сил и МВД; взяв за основу норматив-

ные документы психологической службы Государственного таможенного комитета [9], мы пришли к выводу о необходимости разработки организационно-методологических принципов психологической службы, состоящих из трех основных частей:

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

1.2. Цели и задачи психологической службы.

Первый раздел «Цели и задачи психологической службы» призван дать четкий ответ на вопросы:

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

Речь идет о создании особой, пользуясь определением Л.С. Выготского, психотехнической теории, теории практики [4; 5].

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

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

Идея вторая. Смысл деятельности психолога – в оказании помощи сотрудникам, испытывающим различные психологические или социально-психологические трудности. Психологам, работающим в русле моделей, построенных на этой идее, часто присущ специфиче-

ский взгляд на сотрудников: они интересны ему прежде всего с точки зрения наличия нарушений, которые надо исправлять.

Третья идея. Суть психологической деятельности – в сопровождении работника в процессе всей его работы. Понятие сопровождения не новое, но сегодня оно приобрело особую популярность [2; 3]. Многие авторы пользуются близкими по смыслу терминами, например, «содействие» [6; 8; 10; 12]. Такой подход к работе практического психолога позволяет сделать ее самостоятельной, но не чужеродной частью системы организации.

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

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

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

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых пе-

переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия «кадры», «работники», «сотрудники» и «персонал» – идентичны.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I. Прикладная психодиагностика.

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

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

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

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

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

II. Психокоррекционная и развивающая работа.

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

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

III. Психологическое консультирование сотрудников и руководителей структурных подразделений.

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

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

Виды работы в данном направлении деятельности:

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

– *Консультирование руководителей среднего звена.* В этот раздел работы входит консультирование руководителя по проблемам эффективного управления вообще и по поводу проблем взаимодействия конкретных сотрудников в отделе. Наиболее перспективным направлением, наряду с индивидуальным консультированием руководи-

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

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

IV. Социально-диспетчерская деятельность.

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

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

Детальная проработка всех составных частей этой модели и наполнение конкретным содержанием перечисленных направлений деятельности психолога организации (предприятия) – предмет дальнейших исследований.

1.3. Принципы пользования психологической информацией.

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

1. Основные понятия:

- Психологическая информация – информация, полученная путем применения всего арсенала методик психологических исследований (результаты исследований, выводы и рекомендации психолога в устной форме, на бумажных и электронных носителях);

- Испытуемый – кандидат на замещение вакантной должности или работник предприятия (организации);

- Заказчик – руководитель предприятия (организации);

- Пользователи – должностные лица предприятия, имеющие доступ к психологической информации;

2. Статус психологической информации.

2.1. Психологическая информация относится к конфиденциальной информации (т.е. используется только определенным кругом должностных лиц).

2.2. Она имеет рекомендательный характер. Окончательное решение по выводам психолога принимает первое лицо предприятия (организации).

2.3. Прямой доступ к психологической информации имеют первое лицо предприятия и его заместитель по кадровым вопросам (менеджер по кадрам). Другие должностные лица предприятия (организации) могут получить информацию ограниченно, в части их касающейся.

2.4. По запросам должностных лиц, психолог, сообщает конкретную информацию на конкретный вопрос, ориентируясь при этом на защиту интересов личности испытуемого, проявляя корректность.

2.5. психологическая информация используется исключительно в служебных целях.

3. Принципы оформления заключений и правила хранения информации.

3.1. Выводы формулируются объективно, исключая симпатии и антипатии к испытуемому.

3.2. В заключении указывается степень достоверности информации и границы ее применения.

3.3. Окончательные вывод и рекомендации по результатам психологического обследования кратко формулируются в терминах по-

нятных для пользователя в такой форме, которая не позволяет их домысливания

3.4. Протоколы обследований и заключения хранятся в кабинете психолога в сейфе в опечатанном виде.

4. Права психолога

4.1. Прекратить доступ к психологической информации должностному лицу, допустившему нарушение ее конфиденциальности.

4.2. Проводить дополнительные исследования.

4.3. Получать конфиденциальную информацию о сотруднике из других документальных источников и от компетентных лиц.

4.4. Обсуждать результаты обследований с компетентными коллегами.

4.5. Использовать материалы своей работы в научно-исследовательских целях и публиковать их результаты в открытой психологической печати в установленной форме.

5. Обязанности психолога.

5.1. Знакомить испытуемого, заказчика и пользователей с этическими нормами и принципами своей работы.

5.2. Уведомлять заказчика о пределах своей компетентности и пределах своих возможностей в области сформулированного заказчиком запроса.

5.3. Использовать стандартизированные методики, адекватные целям проводимого исследования.

6. Права испытуемых.

6.1. Получать психологическую информацию о себе (за исключением той, которая может травмировать испытуемого).

6.2. При нарушении данных правил, ходатайствовать о дисциплинарном наказании виновных или обратиться в судебные органы.

7. Обязанности испытуемых.

7.1. Кандидаты на замещение вакантных должностей и сотрудники предприятия (организации) обязаны содействовать работе психолога

8. Права пользователей психологической информацией

8.1. Получать психологическую информацию согласно п.2. настоящих правил.

8.2. Предложить провести дополнительное исследование.

8.3. Предложить провести повторное психологическое исследование комиссией, состоящей из специалистов-психологов.

9. Обязанности пользователей психологической информацией

9.1. Формулировать запрос на выполнение психологической работы в конкретной форме.

9.2. Используя психологическую информацию, учитывать ее конфиденциальный характер.

9.3. Учитывать рекомендательный характер заключения психолога.

9.4. Использовать психологическую информацию исключительно в служебных целях.

1.4. Морально-этические принципы работы психолога

1. Принцип уважения личности.

1.1. Правило равных отношений. Недопустимость дискриминации испытуемого (клиента) по социальному положению, полу, вероисповеданию и любым другим признакам.

1.2. Правило ненанесения ущерба испытуемому (клиенту).

1.3. Правило отказа от психологического вмешательства в том случае, если психолог считает, что его действия могут нанести вред испытуемому (клиенту).

2. Принцип профессиональной компетенции.

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

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

2.3. Правило повышения профессиональной квалификации. Психолог может обратиться за консультацией к более квалифицирован-

ным коллегам. Постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений – обязанность каждого специалиста-психолога.

3. Принцип конфиденциальности

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

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

4. Принцип ответственности.

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

4.2. Правило предотвращения необоснованных ожиданий.

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

5. Принцип профессиональной независимости.

5.1. Правило пересмотра результатов психологического обследования. Пересмотреть результаты психологического обследования может только экспертная комиссия, состоящая из трех-четырех психологов, квалификация которых не ниже, чем квалификация специалиста, получившего первоначальный результат.

5.2. Правило профессиональной независимости от идеологических, политических и религиозных убеждений. Психолог должен стремиться к тому, чтобы его заключение было максимально объективным.

2. ПОЛОЖЕНИЕ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

Положение о структурном подразделении является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения на предприятии, основные его функции и задачи, права и ответственность. Положение о подразделении утверждается руководителем предприятия (организации). Более подробно этот вопрос рассмотрен в монографии Е.П. Егоршина «Управление персоналом» [6]. На основе предложенной им методики, с учетом опыта психологической практики, был составлен примерный вариант положения о психологической службе предприятия (организации).

Примерный вариант положения о психологической службе предприятия (организации)

I. Общая часть

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

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

3. Руководитель психологической службы должен иметь высшее психологическое образование и опыт практической работы. На должности психологов принимаются специалисты с высшим базовым психологическим образованием, а так же специалисты с высшим образованием, прошедшие специальную переподготовку в области практической психологии на факультетах и курсах переподготовки, подтвержденную документом государственного образца.

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

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

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

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

II. Функции и задачи

1. Проведение профессионально-психологического отбора кандидатов на работу.

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

1.2. Подбор и стандартизация методик профотбора.

2. Работа по оценке и аттестации персонала.

2.1. Участие в работе аттестационной комиссии

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

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

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

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

3.2. Осуществление динамического психологического наблюдения за сотрудниками (регулярное повторное тестирование, анализ поведенческих фактов в быту и на работе и т.д.).

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

4. Обучение персонала основам психологических знаний.

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

4.2. Проведение психолого-педагогическое обучение руководителей структурных подразделений.

4.3. Обучение персонала приемам саморегуляции психического состояния.

Обычно, данный раздел дополняется детальным планом работы психологической службы на различные временные интервалы (в основном на один год). Вопросы подобного планирования рассматриваются в разделе «планирование и нормирование работы психолога». Однако, существуют достаточно интересные рекомендации Е.П.Егоришина [6] по представлению данного раздела в виде таблицы, которая выглядит следующим образом:

наименование задач	периодичность	трудоемкость задачи		продолжительность выполнения	календарные сроки		Функциональные связи	
		на ед.	за год		начало	окончание	входные	выходные
1	2	3	4	5	6	7	8	9

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

В графе 2 приводится периодичность выполнения задачи, определяющая число повторений в течении года. Используют общепринятые значения периодичности решения задач: для годовых – 1, для квартальных – 4, для месячных – 12, для недельных – 52, для ежедневных – 260.

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

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

где $t_{\min}$, t_{cp} , $t_{\max}$ – соответственно минимальное, среднее и максимальное значение затрат труда на решение данной задачи в предыдущие периоды или на другом предприятии с подобным структурным подразделением.

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

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

$$d = t/8L,$$

где 8 – нормативная продолжительность рабочего дня; L – численность работников структурного подразделения, участвующих в решении данной задачи. При разработке должностных инструкций L принимается равной 1.

При расчете задача рассматривается как непрерывная технологическая последовательность выполнения операций.

В графах 6 и 7 приводятся календарные сроки начала и окончания решения задач. При этом целесообразно использовать один календарь. Для годовых задач указывается число и месяц года (12.01). Для квартальных – число и месяц по первому кварталу (12.02), а остальные даты находятся программным способом. Для месячных задач приводится число месяца (12.00). Для задач с недельной периодичностью – день недели (02.00). Для ежедневных задач сроки не представляются.

При назначении календарных дат учитываются нормативные сроки предоставления отчетности в Госкомстат РФ и контролирую-

ется соблюдение временного условия по рабочим дням. Если это условие не соблюдается, то корректируется продолжительность выполнения задач и изменяются календарные сроки его начала и окончания.

В графах 8 и 9 указываются функциональные взаимосвязи структурного подразделения по конкретной задаче управления. Входные связи показывают подразделения, дающие исходную информацию для решения задачи. Выходные связи определяют подразделения-получатели результативной информации».

III. Права

1. Запрашивать у должностных лиц необходимую информацию и документацию для решения задач от структурных подразделений (отделов, служб, участков), в рамках компетенции службы.

2. Пользоваться услугами вычислительного центра, библиотеки, множительной лаборатории предприятия при решении задач. А также пользоваться услугами социальных и оздоровительных учреждений. Для осуществления профессиональной деятельности, психологу выделяется отдельный рабочий кабинет и кабинет психологической разгрузки, которые оборудуются электронно-вычислительной и аудио-, видеотехникой, учебными и методическими пособиями, диагностическими методиками.

3. Проводить индивидуально-психологические и социально-психологические обследования структурных подразделений, и давать соответствующие рекомендации.

4. Вносить предложения руководству организации о совершенствовании структуры и работы службы.

5. Разрабатывать должностные инструкции для подчиненных работников на основе типовых должностных инструкций и осуществлять контроль за их выполнением. Вносить предложения вышестоящему руководству о поощрении работников и о взыскании с работников за нарушение трудовой дисциплины в соответствии со статьями Трудового кодекса РФ.

6. Вносить предложения по подбору и расстановке кадров, устанавливать подчиненным работникам должностные оклады при со-

ставлении штатного расписания и премировать работников в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты.

7. Организовывать и проводить оперативные совещания предприятия по всем вопросам, входящим в компетенцию психологической службы.

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

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

IV. Ответственность

Руководитель психологической службы несет ответственность:

1. За несвоевременное и некачественное выполнение функций и задач, предусмотренных данным положением.

2. За несвоевременное и некачественное предоставление исходной информации по решаемым задачам генеральному директору, его заместителю по кадровым вопросам и в структурные подразделения.

3. За необоснованную и некачественную разработку планов и невыполнение заданий службы, указанных в плане экономического и социального развития.

4. За нарушение правил охраны труда, техники безопасности.

5. За нерациональное использование трудовых, материальных, технических, энергетических и финансовых ресурсов.

V. Поощрения

1. За своевременное и качественное выполнение функций и задач коллектив психологической службы предприятия может поощряться всеми мерами, в соответствии со статьями Трудового кодекса РФ, по приказам генерального директора.

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

3. Сотрудники психологической службы стимулируются за выполнение следующих показателей:

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

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

3. ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА-ПСИХОЛОГА

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

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

Должностные инструкции позволяют:

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

Более подробно этот вопрос рассмотрен в монографии Е.П. Егоршина «Управление персоналом» [6]. На основе предложенной им методики, с учетом опыта психологической практики, был составлен

примерный вариант должностной инструкции руководителя психологической службы.

Должностная инструкция руководителя психологической службы (предлагаемый вариант)

I. Общая часть

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

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

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

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

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

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

II. Функциональные обязанности

1. Руководитель психологической службы реализует стратегию психологического сопровождения труда каждого сотрудника и психологическое обеспечение работы предприятия в целом.

2. Организует работу подразделения на основе применения прогрессивных форм и методов управления и распространения передового опыта работы в области практической психологии.

3. Принимает меры по совершенствованию профессионально-психологического отбора при приеме на работу.

4. Обеспечивает наилучшие социально-психологические условия для использования знаний и опыта сотрудников предприятия.

5. Проводит работу по воспитанию кадров в духе строгого соблюдения интересов предприятия, укрепления трудовой и производственной дисциплины, развитию инициативы и трудовой активности сотрудников.

6. Представляет в аттестационную комиссию психологический анализ трудового вклада и потенциальных возможностей аттестуемых сотрудников. Лично принимает участие в работе аттестационной комиссии.

7. Участвует в расстановке кадров в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями работников.

8. Организует динамическое психологическое наблюдение за сотрудниками (регулярное повторное тестирование, анализ поведенческих фактов в быту и на работе и т.д.) и отражает результаты этого наблюдения в индивидуальных карточках сотрудника

9. По заданию генерального директора проводит психологический анализ управленческой деятельности должностных лиц и кадровых решений.

10. Организует обучение персонала основам психологических знаний и приемам саморегуляции.

III. Права

1. Запрашивать у должностных лиц необходимую информацию и документацию для решения задач от структурных подразделений (отделов, служб, участков), в рамках компетенции службы.

2. Пользоваться услугами вычислительного центра, библиотеки, множительной лаборатории предприятия при решении задач. А также пользоваться услугами социальных и оздоровительных учреждений. Для осуществления профессиональной деятельности, психологу выделяется отдельный рабочий кабинет и кабинет психологической разгрузки, которые оборудуются электронно-вычислительной и аудио-, видеотехникой, учебными и методическими пособиями, диагностическими методиками.

3. Проводить индивидуально-психологические и социально-психологические обследования структурных подразделений, и давать соответствующие рекомендации.

4. Вносить предложения дирекции предприятия о совершенствовании структуры и работы службы.

5. Разрабатывать должностные инструкции для подчиненных работников на основе типовых должностных инструкций и осуществлять контроль за их выполнением. Вносить предложения вышестоящему руководству о поощрении работников и о взыскании с работни-

ков за нарушение трудовой дисциплины в соответствии со статьями Трудового кодекса РФ.

6. Вносить предложения по подбору и расстановке кадров, устанавливать подчиненным работникам должностные оклады при составлении штатного расписания и премировать работников в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты.

7. Организовывать и проводить оперативные совещания предприятия по всем вопросам, входящим в компетенцию психологической службы.

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

9. Привлекать специалистов из других предприятий (организаций) по разрешению генерального директора.

IV. Ответственность

Руководитель психологической службы несет ответственность:

1. За несвоевременное и некачественное выполнение функций и задач, предусмотренных данной Инструкцией.

2. За несвоевременное и некачественное предоставление исходной информации по решаемым задачам генеральному директору, его заместителю по кадровым вопросам и в структурные подразделения.

3. За необоснованную и некачественную разработку планов и невыполнение заданий службы, указанных в плане экономического и социального развития.

4. За нарушение правил охраны труда, техники безопасности.

5. За нерациональное использование трудовых, материальных, технических, энергетических и финансовых ресурсов.

V. Поощрения

1. Моральное поощрение руководителя психологической службы осуществляется при образцовом выполнении функциональных обязанностей приказом директора предприятия мерами, в соответствии со статьями Трудового кодекса РФ. За особые трудовые заслуги, заместитель директора по кадровым вопросам может представить руко-

водителя психологической службы к мерам поощрения, предусмотренными Трудовым кодексом РФ: благодарность, выдача премии, награждение Почетной грамотой, представление к правительственной награде или почетному званию..

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

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

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

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

4. ПЛАНИРОВАНИЕ И НОРМИРОВАНИЕ РАБОТЫ ПСИХОЛОГА

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

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

Планирование работы начинается с подготовительного периода. В него входят:

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

После этого, исходя из имеющихся трудовых, временных и материальных ресурсов, производится планирование мероприятий, необходимых в «проблемных зонах» а так же профилактической и просветительской работы.

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

- уровень механизации и автоматизации рабочего места психолога;

- отношением руководства и сотрудников к психологическим обследованиям;
- особенностями самого психолога (его квалификация, особенности мотивации и т.п.).

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

4.1. Методики расчета трудоемкости различных видов работы психолога

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

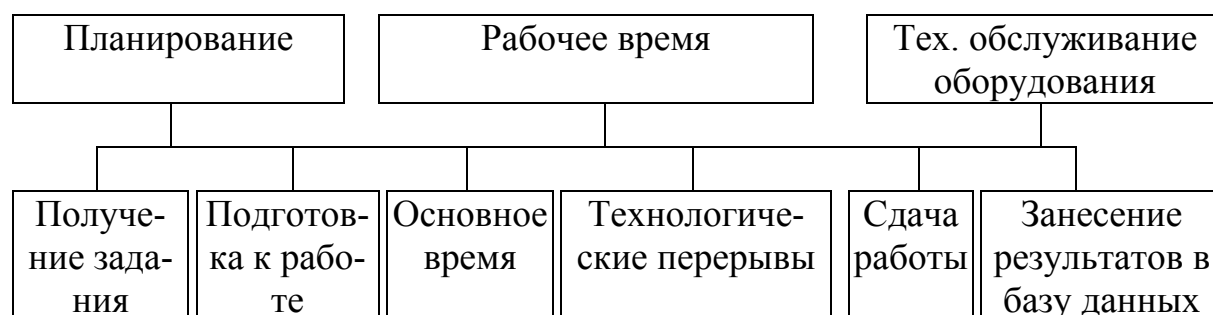
Теоретически этот метод разработал Ф.У. Тейлор в начале XX века применительно к организации труда рабочих. В 20-х годах Центральный институт труда под руководством А.К. Гастева приложил ее к нормированию труда управленцев. По этой методике Центральное бюро нормативов по труду при НИИ труда разработало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

Недостатки этого метода – трудоемкость и использование высококлассных специалистов при классификации работ, хронометраже и т.п., можно компенсировать методом экспертного нормирования.

Метод экспертного нормирования применяется для быстрого, хотя и довольно не точного расчета трудоемкости. Этот метод применим также в тех случаях, когда такие методы как моментальные выборочные наблюдения, фотография или самофотография рабочего дня, хронометраж не возможны. Суть метода состоит в том, что группа экспертов формирует нормативы по каждому виду работ. Правоммерность их оценок проверяется методами ранговой корреляции. Он достаточно перспективен, т.к.:

- некоторое снижение точности нормативов компенсируется значительным снижением затрат на их разработку;
- для руководителей, по мнению Е.П. Егоршина [6] – это единственно приемлемый метод. Для специалистов – основной, хотя более точным является метод аналитического нормирования;
- опасения по поводу завышения нормативов экспертами ограничиваются применением дисперсионного анализа для обработки результатов, атак же их дальнейшей коррекцией методами наблюдения, фотографии рабочего дня и хронометража.

При расчете времени, необходимого для выполнения той или иной задачи целесообразно использовать следующую схему:



В зависимости от задачи, часть элементов этой схемы может отсутствовать.

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

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

Подготовка к работе включает в себя:

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

Основная работа при диагностике состоит из следующих разделов:

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

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

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

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

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

Всю диагностическую информацию и данные о проделанной работе необходимо сохранять. Это позволяет отслеживать динамику социально-психологических процессов в коллективе, динамику личностных особенностей сотрудников. Кроме того, диагностические данные, планы работы психологической службы и ее отчеты дают возможность оценки работы психологов и совершенствования работы по психологическому обеспечению производственной деятельности. Для этого используются базы данных и заключения, варианты которых будут рассмотрены в соответствующих разделах

4.2. Рекомендации по составлению плана работы психолога

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

План работы состоит из следующих разделов:

1. Психологическая диагностика кандидатов на занятие вакантных должностей и оптимизация критериев профотбора различных должностных категорий персонала.

Если цель подобной работы – изучение личностных особенностей человека, то нормы трудозатрат на каждого кандидата, при оптимальном количестве психодиагностических методик, рассчитаны следующим образом:

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

Если при обработке результатов методики СМИЛ данные оказываются недостоверными, то пункты «тестирование методикой СМИЛ» и «Обработка результатов СМИЛ» повторяются, следовательно и время на их проведение учитывается два раза. При втором недостоверном результате данной методики от дальнейшего обследования целесообразно отказаться. Но если это не возможно, следует применить другие методики.

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

- методика СМИЛ заменяется одним из личностных опросников на 80-170 вопросов с простой шкалой достоверности. Могут быть использованы: методика определения нервно-психической устойчивости, риска дезадаптации в стрессе «Прогноз»; многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» и другие, описанные в учебном пособии Д.Я. Райгородского «Практическая психодиагностика» [11].

– время беседы уменьшается за счет использования «биографической анкеты» [1];

– для уточнения результатов используются наиболее подходящие субтесты из методики Векслера (выборочно) или подобные им интеллектуальные тесты, например, когнитивно-ориентировочный тест (КОТ).

2. Участие в работе аттестационной комиссии.

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

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

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

Расчет трудозатрат на данный вид работы производится следующим образом:

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

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

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

3. Анализ социально-психологических процессов в коллективе.

Наиболее экономичной и информативной методикой, позволяющей изучить всевозможные мнения и настроения работников, является Анкетный опрос.

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

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

4. Динамическое психологическое наблюдение за сотрудниками.

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

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

5. Обучение различных категорий персонала основам психологических знаний.

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

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

- изучение общей социально-психологической обстановки на предприятии (в организации);

- выделение «проблемных зон», работа в которых является первоочередной;

Для изучения различных показателей социально-психологического климата применяется Анкетный опрос.

Групповая оценка личности (ГОЛ) – дает показатель степени адаптированности каждого сотрудника в структурном подразделении.

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

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

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

Расчет времени на проведении Анкетного опроса производится следующим образом:

<i>(N – количество обследуемых сотрудников)</i>		Среднее время (в минутах)
Разработка текста анкеты		4 часа
Согласование текста анкеты с руководством (до и после апробации)		60
Апробация анкеты		28 часов
Подготовка	- размножение бланков	$N*3$
	- договоренность с руководителем о месте и времени обследования	30
Тестирование		30
Введение данных с бланков в компьютерную программу обработки АРМ «Анкета»		$N*9$
Подготовка результатов	- разработка графического представления результатов	26 часов
	- распечатка гистограмм (графиков)	2 часа

Анализ результатов		- по каждому структурному подразделению - в общем по всему предприятию - по каждой категории опрошенных (при наличии «паспортички»)	16 часов (по каждой группе)
Написание и распечатка отчета			3 часа
Представление отчета руководителю			1 час
ИТОГО:	- Разработка первоначальная	59 часов	
	- На каждую последующую группу	7 часов + N*12 (если анализ по подгруппам или категориям, то + 16 часов на каждую из них)	

5. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ОТНОШЕНИЙ ПСИХОЛОГА, КАК ВНЕШНЕГО КОНСУЛЬТАНТА, С ЗАКАЗЧИКОМ И КЛИЕНТАМИ

В тех случаях, когда психолог работает на предприятии (в организации) как внешний консультант, для регламентации взаимоотношений между психологом и клиентом, психологом и заказчиком, необходимо заключить соглашение. Это соглашение призвано выполнять те же функции, что и положение о Психологической службе и Организационно-методологические принципы психологической службы, при работе психолога в качестве внутреннего, штатного консультанта. Такое соглашение целесообразно составлять в виде договора. Примерный вариант такого договора представлен ниже. В этом варианте договора предусмотрена возможность изменять то приложение, которое содержит конкретное задание на определенный период сотрудничества психолога с администрацией предприятия (организации). Хотя данный договор подразумевает предоставление только диагностических услуг, он легко может быть трансформирован в договор о более широком сотрудничестве.

ДОГОВОР

о предоставлении диагностических услуг

г.Самара

« » _____ г.

..., именуемый в дальнейшем «ИСПОЛНИТЕЛЬ», в лице..., с одной стороны, и ..., в лице ..., именуемый в дальнейшем «ЗАКАЗЧИК» заключили договор о нижеследующем:

1. Предмет договора.

Проведение социально-психологического обследования подразделений ... в целях диагностики социально-психологического климата и выработки рекомендаций по его совершенствованию. Согласно задания (Приложение-1).

Проведение индивидуального обследования сотрудников ... в целях оптимизации комплектования подразделений и обеспечения личностного и профессионального роста обследуемых. Согласно задания (Приложение-1).

1.1. «ИСПОЛНИТЕЛЬ» оказывает «ЗАКАЗЧИКУ» диагностические услуги в период с момента подписания сторонами договора по декабря года согласно Приложения-1 к настоящему договору.

1.2. «ЗАКАЗЧИК» оплачивает оказываемые услуги в порядке, установленном договором.

2. Права и обязанности сторон.

2.1. «ИСПОЛНИТЕЛЬ» обязуется:

2.1.1. Применять стандартизированные методики, адекватные целям проводимого обследования, особенностям испытуемых.

2.1.2. Обеспечивать научность результатов обследования.

2.1.3. Осведомлять заказчика и испытуемых, с этическими принципами и правилами использования психологической информации, изложенными в Приложении-3 настоящего договора.

2.1.4. Формулировать результаты обследования в терминах и понятиях, понятных для пользователя.

2.2. «ЗАКАЗЧИК» обязуется:

2.2.1. Представлять «ИСПОЛНИТЕЛЮ» сведения, обеспечивающие качественное предоставление диагностических услуг.

2.2.2. Обеспечить конфиденциальность предоставленной информации и ее использование строго в служебных целях. Для чего «ЗАКАЗЧИК» организует ознакомление лиц, имеющих полный или ограниченный доступ к психологической информации с «Этическими принципами и правилами использования психологической информации» (Приложение-3).

2.2.3. Не принимать административных решений на основе исключительно психодиагностической информации. Учитывать ее рекомендательный характер.

2.2.4. Не допускать открытого обсуждения сведений психологического характера. А так же их передачи или сообщения кому-либо вне форм и целей, рекомендованных психологом.

2.2.5. Оплатить стоимость предоставляемой диагностической услуги в порядке, установленном настоящим договором.

2.3. «ЗАКАЗЧИК» вправе отказаться от исполнения настоящего договора, письменно предупредив об этом «ИСПОЛНИТЕЛЯ» за 15 дней до даты расторжения, при условии оплаты «ИСПОЛНИТЕЛЮ» фактически понесенных им расходов, до получения исполнителем письменного предупреждения.

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

3. Порядок расчетов.

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

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

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

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

4. Ответственность сторон.

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

4.2. В случае нарушения «ИСПОЛНИТЕЛЕМ» сроков оказания услуг «ЗАКАЗЧИК» вправе по своему выбору в письменном виде:

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

4.3. В случае обнаружения недостатков в оказанной услуге «ЗАКАЗЧИК» в праве по своему выбору письменно потребовать:

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

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

4.5. «ИСПОЛНИТЕЛЬ» освобождается от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение диагностической услуги, если докажет, что неисполнение или ненадлежащее исполнение произошло в следствие непреодолимой силы или представления «ЗАКАЗЧИКОМ» недостоверных сведений, а так же нарушения «ЗАКАЗЧИКОМ» рекомендаций «ИСПОЛНИТЕЛЯ».

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

5. Заключительные положения.

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

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

5.3. Адреса и реквизиты сторон:

«ИСПОЛНИТЕЛЬ»

«ЗАКАЗЧИК»

...

ОФК по ... району г.Самара

ИНН ... БИК ...

р/с ... в ...

ОКОНХ ...

ОКПО ...

А.А.Иванов

М.П.

М.П.

Приложение 1

к договору № от « » _____ г.

Задание

Прошу произвести изучение социально-психологического климата в следующих подразделениях ...

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

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

В ходе диагностики необходимо выяснить мнение сотрудников по следующим вопросам:

- что и в какой степени мешает работать эффективно;
- причины и частота возникновения конфликтных ситуаций в отделе;

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

Диагностику провести методиками ГОЛ (групповая оценка личности) и анонимным анкетированием.

Итоговый отчет представить до ...

«ИСПОЛНИТЕЛЬ»

«ЗАКАЗЧИК»

А.А.Иванов

.....

М.П.

М.П.

Приложение 2

к договору № от « » _____ г.

Описание оказываемых диагностических услуг:

1. Изучение социально-психологического климата в подразделении (отделе) при помощи анонимной анкеты. Результатом применения этой диагностической методики являются данные, представлен-

ные в виде гистограмм процентного соотношения сотрудников, ответивших так или иначе на соответствующий вопрос анкеты.

Эта методика позволяет сделать выводы о том:

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

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

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

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

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

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

По результатам этой методики возможно построение рейтинговых рядов по нескольким основаниям: рейтинг по степени профессионализма; по оценке нравственных качеств; по отношению к работе; самоконтролю; по умению общаться с людьми; по степени творческого подхода к работе.

Эта методика с большой степенью надежности указывает сильные и слабые стороны сотрудника, но не дает информации его ре-

зервных возможностях. Так же, низкие оценки по этой методике могут быть вызваны ситуацией, когда изучаемый сотрудник находится в конфликте с достаточно большой частью коллектива.

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

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

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

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

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

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

«ИСПОЛНИТЕЛЬ»

«ЗАКАЗЧИК»

А.А.Иванов

М.П.

М.П.

Этические принципы и правила использования психологической информации.

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

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

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

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

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

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

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

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

б) обратиться в судебные органы.

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

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

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

«ИСПОЛНИТЕЛЬ»

«ЗАКАЗЧИК»

А.А.Иванов

.....

М.П.

М.П.

6. МЕТОДИКА «ГРУППОВОЙ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ» (ГОЛ) И ЕЕ МОДИФИКАЦИЯ ГОЛ-12

ГОЛ есть совокупность мнений экспертов – членов коллектива, где работает оцениваемый человек, – о качествах его личности.

Как социально-психологический феномен, *групповая оценка личности* есть концентрированное выражение общественного мнения о человеке – члене социальной общности – образ-представление о личности, фиксируемый в форме суждений.

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

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

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

Положительное использование ГОЛ на практике возможно в целях отбора резерва на выдвижение, научной организации воспитательных воздействий на личность (7).

Валидность ГОЛ (15; 16; 17; 18) характеризует то, что показатель разницы оценки сотрудника группой с результатом средней оценки идеала в этой группе, очень тесно коррелирует с рангом по критерию социометрического опроса «профессиональное доминирование» (коэффициент корреляции Спирмена = 0,93) и имеет статистически значимую корреляционную связь с оценкой по критерию «референтность» (коэффициент корреляции Спирмена = 0,31). Надежность методики при повторном тестировании через две недели на выборке 32 человека, характеризуется коэффициентом корреляции Спирмена, равным 0,89.

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

Рассмотрим вариант использования этой методики на примере оценки специалистов отделов таможенного оформления и контроля. Исследование эталонных представлений экспертов о личности специалиста производилось нами с использованием метода балльных оценок. Эксперты оценивали важность качеств, представленных в *модифицированной карте личности*, разработанной К.К. Платоновым (8) и представленной в Приложении 1.

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

- исполнительность – коммуникативность;
- ответственность – организованность;
- творчество;
- административно – организаторский.

Более подробно эта процедура рассматривалась нами в разделе «Разработка психологических критериев оценки профпригодности для различных должностей и профессиональных категорий работников предприятия» в монографии «Рабочая книга психолога организации (предприятия)» Итогом этой работы стало создание Опросника ГОЛ (16).

ОПРОСНИК ГОЛ

ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ

- | | | |
|--|----------------------|----------------------|
| 1. Знает все нормативные документы по специальности | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | не знает |
| 2. Исполнительный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | неисполнительный |
| 3. Дисциплинирован | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | недисциплинированный |
| 4. Честный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | «не чист не руку» |
| 5. Трудолюбивый | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | ленивый |
| 6. Тщательный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | небрежный |
| 7. Педантично относится к установленным законам и правилам | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | пренебрегает ими |

КОММУНИКАТИВНОСТЬ

- | | | |
|---------------------|----------------------|-------------|
| 8. Доброжелательный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | агрессивный |
| 9. Тактичный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | бестактный |

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

- | | | |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|
| 10. Оперативный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | запаздывающий |
| 11. Настойчивый | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | уступчивый |
| 12. Высокая работоспособность | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | низкая |
| 13. Ответственный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | безответственный |
| 14. Организованный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | неорганизованный |
| 15. Самокритичен | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | не терпит критики |
| 16. Решительный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | нерешительный |
| 17. Уверенный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | не уверен в себе |

ТВОРЧЕСТВО

- | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|
| 18. Самостоятельный | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | предпочитает опеку |
| 19. Творчески подходит к работе | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | действует по шаблону |
| 20. Инициативен | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | безинициативен |
| 21. Гибкое мышление | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | инертное мышление |
| 22. Критический ум | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | некритический ум |

АДМИНИСТРАТИВНО – ОРГАНИЗАТОРСКИЙ

23. Чуткий, отзывчивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 черствый, равнодушный
24. Справедливый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 несправедливый
25. Умеет создать трудовую атмосферу 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не умеет
26. Умеет логично доказать 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не логичен
27. Умеет разбираться в людях 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не умеет

Причем, высокие показатели по комплексу исполнительность – коммуникативность являются критерием минимального соответствия должности. Это справедливо, т.к. выработка качеств этого комплекса общедоступна и зависит не от способностей, опыта и творческих возможностей работника, а от его желания. Следующий уровень анализируется лишь на основании данных уровня предыдущего. Высокие показатели по комплексу ответственность – организованность служат основой активного поощрения работника, открывает перед ним перспективы на будущее, хотя и являются недостаточным условием для продвижения и служебного роста. Качества комплексов творчество и административно – организаторского выступают основой для зачисления аттестуемого в резерв на выдвижение на руководящую должность, хоть их недостаточная развитость и не является аргументом «непригодности» к работе, т.е. хорошо развитые качества двух первых комплексов – достаточный критерий хорошего исполнения обязанностей, но недостаточный для выдвижения (13).

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

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

Математическим критерием оценки личности служат средние экспертные оценки степени выраженности у оцениваемого отдельных

качеств и их комплексов. Заключение аттестационной комиссии делается на основе установления зоны отклонения аттестуемого от средней оценки его должностной категории. «Зона соответствия» ограничивается диапазоном $\pm 1,65$ «сигмы» от средней оценки того или иного должностного статуса, что объединяет 90% оценок. Зона соответствия делится на квартили, подразделяя оценки на номинальные, посредственные, перспективные. Однако, выход индивидуальной оценки за пределы «зоны соответствия» свидетельствует лишь о несоответствии конкретной личности уровню определенной должностной группы и данного производственного коллектива, но не о служебном несоответствии (поскольку всегда часть сотрудников получают оценки выше, а часть ниже среднего уровня)

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

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

проблемы экспертов, ГОЛ фиксирует социально-психологический статус сотрудника в конкретном производственном коллективе [14].

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ АТТЕСТАЦИИ (Методика ГОЛ)

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

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

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

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

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

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

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

Описание блоков качеств:

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

2. Отношение к работе – выявляется на основе измерения дисциплинированности и исполнительности; в целом дисциплинированности и исполнительность являются показателями ответственного от-

ношения к должностным обязанностям. Низкий балл по этому блоку качеств указывает на необязательность, неорганизованность и т.д.

3. Профессионализм – выявляется на основе измерения профессиональных знаний и умения применять основные нормативные документы по специальности; в целом они показывают хороший уровень обучаемости человека. Низкий балл по этому блоку качеств указывает на недостаточный уровень проявления интеллектуальных способностей, трудности в обучении.

4. Творческий подход к работе – выявляется на основе измерения инициативности и умения логично мыслить. Низкий балл по этому блоку качеств указывает на стандартность, шаблонность мышления и безинициативность в работе.

5. Нравственность – выявляется на основе измерения порядочности и совестливости; в целом порядочность и совестливость лежат в основе ориентации человека на общепринятые нормы поведения. Косвенно может указывать и на законопослушность. Низкий балл по данному блоку качеств указывает на избегание ответственности, необязательность в плане соблюдения норм и законов.

6. Самоконтроль – выявляется на основе измерения уравновешенности и адекватности реагирования на критику; в целом это показатель способности человека регулировать свое поведение согласно общепринятым нормам, эмоциональной устойчивости, обдуманности поведения. Низкий балл по этому блоку качеств указывает на конфликтное поведение в социуме, импульсивность, эмоциональную неуравновешенность, обидчивость.

7. Интегральный балл. Это обобщенный объективный показатель профессиональной и социальной адаптации работника. Если сотрудник занимает руководящую должность, то интегральный балл косвенно указывает на уровень его управленческих способностей.

БЛАНК ОПРОСА

Огромная просьба быть предельно объективным при оценке некоторых личностных качеств Ваших коллег!

Минимальная выраженность указанного качества оценивается в 1 балл, максимальная (идеальная) выраженность – в 10 баллов.

Ф.И.О.	отзывчивость	тактичность	дисциплинированность	исполнительность	порядочность	Профессиональные знания	Профессиональные умения	инициативность	Логичность мышления	Совестливость	Адекватность реакции на критику	уравновешенность

Обработка и анализ показателей производится по следующему алгоритму:

1. Из анализа исключаются бланки, на которых опрашиваемый по всем 12 показателям оценил кого-то одинаковыми баллами, например, одни десятки или пятерки и т.п.

2. Вычисляются средние показатели каждого сотрудника по каждому качеству и интегральный балл, который является средним арифметическим значением всех 12 показателей.

3. Все индивидуальные средние значения сводятся в одну таблицу и для каждого показателя находится значение, среднее по отделу. (Таблица «Сырые баллы по каждому качеству»)

4. Находятся стеновые значения для каждого качества у каждого оцениваемого сотрудника. Для этого находится разница между показателем по данному качеству у сотрудника и в среднем по отделу. Для избежания отрицательных значений и удобства обработки, результат умножается на 10 и к нему прибавляется 30 баллов. (Таблица «Стеновые баллы по каждому качеству»)

5. Данные таблицы «Стеновые баллы по каждому качеству» интерпретируют, исходя из того, что нормативный разброс значений находится в пределах от 25 до 35 баллов.

6. Находятся сырые значения по блокам качеств для каждого сотрудника и в среднем по структурному подразделению. Значение блока «отношение к другим» представляет собой сумму сырых баллов качеств «отзывчивость» и «тактичность». Значение блока «отношение к работе» представляет собой сумму сырых баллов качеств «дисциплинированность» и «исполнительность». Значение блока «профессионализм» представляет собой сумму сырых баллов качеств «профессиональные знания» и «профессиональные умения». Значение блока «творчество» представляет собой сумму сырых баллов качеств «инициативность» и «умение логически мыслить». Значение блока «нравственность» представляет собой сумму сырых баллов качеств «порядочность» и «совестливость». Значение блока «самоконтроль» представляет собой сумму сырых баллов качеств «уравновешенность» и «адекватность реакции на критику».

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

по результатам комплексного социально-психологического
обследования «СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ»

I. Результаты

Итоги ГОЛ-12 (групповой оценки личности)

Результаты изучения по конкретным свойствам личности:

Сырые баллы по каждому качеству

	отзывчивость	тактичность	дисциплинированность	исполнительность	порядочность	Знание нормативных документов	Умение применять нормативн. документы	инициативность	Логичность мышления	Совестливость	Адекватность реакции на критику	Уравновешенность	интегральный балл
А..... М.В.	6,9	6,7	8,3	7,7	7,7	6,8	7,2	6,5	7,2	6,7	7,2	7,2	7,2
Б..... Р.А.	7,9	7,6	6,7	7,8	8	7,5	7,7	7	7,5	7,3	7,5	7,3	7,5
Г..... А.И.	7,7	7,1	7,7	8,1	7,6	7,8	7,6	6,5	8,1	7,7	7,5	7,9	7,6
Д..... И.М.	8,3	7,6	7,7	8,2	8,5	7,8	7,8	7,1	7,8	8,2	7,8	8,1	7,9
Е..... В.В.	7,64	7,55	7,82	8,09	8,36	7,27	7,55	6,91	7,36	7,91	7,45	8	7,7
Ж..... А.А.	7	7,1	7,9	8,2	8,2	8,1	8,1	7,4	8,1	7,5	7,6	7,6	7,7
З..... Д.В.	7,8	7,6	8,6	8,7	8,4	9	8,8	8,1	8,8	8,1	7,9	7,6	8,3
З..... Т.В.	7,9	7,8	7,8	7,9	8,6	7,4	7,7	7,4	7,7	8	7,8	7,8	7,8
К..... В.А.	8,3	8,1	8,5	8,5	8,6	8,5	8,5	7,9	8,6	8,1	8,1	8,4	8,3
К..... Т.А.	8,1	8,1	8,3	8,4	8,4	8	8	8	8	8,1	8,1	8,1	8,1
Л..... А.Б.	8,6	8,7	8,8	8,8	9	9,1	9,1	8,8	9	8,5	8,5	8,7	8,8
М..... Г.А.	7,7	7,7	8,1	8,4	8,6	7,5	7,5	7,4	7,6	8	7,6	7,6	7,8
М..... В.И.	7,7	7,7	7,8	7,6	8,5	7,9	7,8	7,3	7,5	7,9	7,8	8,1	7,8
М..... А.Г.	8,1	8,2	8,3	8,2	8,4	8,1	8,2	7,4	8,1	8	8,2	8,1	8,1
М..... И.Г.	8,2	8,2	8,4	8,3	8,9	8,5	8,4	7,3	8,4	8,2	8,2	8,2	8,3
П..... А.В.	8,3	8	8,3	8,4	8,8	8,5	8,7	7,7	8,3	8,2	8	8	8,3
С..... С.Н.	8,1	8,2	8,3	8,3	8,7	8,6	8,3	8	8,4	8,1	8,2	8,3	8,3
Т..... А.С.	7,1	6,8	7,3	7,1	7,7	6,6	6,9	6,5	6,8	6,8	7,2	7,9	7,1
У..... С.А.	7,6	7,3	7,9	8,1	8,4	7,5	7,5	7	7,6	7,4	7,7	7,6	7,6
У..... С.Ю.	8	7,7	7,9	8	8,3	7,8	7,9	7,3	8,1	8,1	7,8	7,9	7,9
Х..... А.В.	7,7	7,9	8,1	8,3	8,7	8	8,2	7,5	8,2	8	8,2	8,3	8,1
Среднее значение	7,8	7,7	8,0	8,1	8,4	7,9	8,0	7,4	8,0	7,8	7,8	7,9	7,9

Стеновые значения по каждому качеству

	отзывчивость	тактичность	дисциплинированность	исполнительность	порядочность	Знание нормативных документов	Умение применять нормативн. документы	инициативность	Логичность мышления	Совестливость	Адекватность реакции на критику	Уравновешенность	Стеновый интегральный балл
А..... М.В.	21	20	33	26	23	19	22	21	22	19	24	23	23
Б..... Р.А.	31	29	17	27	26	26	27	26	25	25	27	24	26
Г..... А.И.	29	24	27	30	22	29	26	21	31	29	27	30	27
Д..... И.М.	35	29	27	31	31	29	28	27	28	34	30	32	30
Е..... В.В.	28	28	28	29	30	24	26	25	24	31	26	31	27
Ж..... А.А.	22	24	29	31	28	32	31	30	31	27	28	27	28
З..... Д.В.	30	29	36	36	30	41	38	37	38	33	31	27	34
З..... Т.В.	31	31	28	28	32	25	27	30	27	32	30	29	29
К..... В.А.	35	34	35	34	32	36	35	35	36	33	33	35	34
К..... Т.А.	33	34	33	33	30	31	30	36	30	33	33	32	32
Л..... А.Б.	38	40	38	37	36	42	41	44	40	37	37	38	39
М..... Г.А.	29	30	31	33	32	26	25	30	26	32	28	27	29
М..... В.И.	29	30	28	25	31	30	28	29	25	31	30	32	29
М..... А.Г.	33	35	33	31	30	32	32	30	31	32	34	32	32
М..... И.Г.	34	35	34	32	35	36	34	29	34	34	34	33	34
П..... А.В.	35	33	33	33	34	36	37	33	33	34	32	31	34
С..... С.Н.	33	35	33	32	33	37	33	36	34	33	34	34	34
Т..... А.С.	23	21	23	20	23	17	19	21	18	20	24	30	21
У..... С.А.	28	26	29	30	30	26	25	26	26	26	29	27	27
У..... С.Ю.	32	30	29	29	29	29	29	29	31	33	30	30	30
Х..... А.В.	29	32	31	32	33	31	32	31	32	32	34	34	32

Сырые баллы по блокам качеств

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

Стеновые значения показателей по блокам качеств

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

II. Выводы

Социально-психологический климат в коллективе в целом является благоприятным.

Лидером по сумме оцениваемых качеств является:

– Л..... А.Б.

Наименее адаптированными в коллективе являются:

– Б..... М.В.;

– Т..... А.С.

Значимо превышают средние в группе показатели по критериям:

отношение к другим	отношение к работе	профессионализм	творчество	нравственность	самоконтроль
	З..... Д.В.	З..... Д.В.	З..... Д.В.		
		К..... В.А.	К..... В.А.		
Л..... А.Б	Л..... А.Б	Л..... А.Б	Л..... А.Б	Л..... А.Б	Л..... А.Б
		М.... И.Г.			
		П..... А.В.			
		С..... С.Н.	С..... С.Н.		

Имеют показатели, значимо меньшие, чем в среднем по группе:

отношение к другим	отношение к работе	профессионализм	творчество	нравственность	самоконтроль
А..... М.В.		А..... М.В.	А..... М.В.	А..... М.В.	А..... М.В.
	Б..... Р.А.				
Т..... А.С.	Т..... А.С.	Т..... А.С.	Т..... А.С.	Т..... А.С.	

III. Рекомендации

1. Больше внимания уделять профессиональной подготовке таких сотрудников как:

– А..... М.В.;

– Т..... А.С.

2. Запланировать проведение углубленного изучения свойств личности и проведение психологом индивидуальных бесед с целью уточнения причин негативных оценок следующих сотрудников:

– А..... М.В.;

– Т..... А.С.

Психолог /подпись/

ОЗНАКОМЛЕНЫ:

/название должностей и подписи ознакомленных должностных лиц/

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

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Боронкова Н.А.

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

1. Оценки по блокам качеств:

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

при средних в отделе:

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

Интегральный балл	Средний в отделе интегральный балл
7,5	7

2. В целом деятельность характеризуется « ОЧЕНЬ ХОРОШО »

Наиболее развитые из профессионально-необходимых качеств:

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

Наименее развитые из профессионально-необходимых качеств:

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

психолог /подпись/

ознакомлен /подпись/

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Заболотного Д.В.

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

1. Сырые баллы по каждому качеству.

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

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

Результаты по блокам качеств

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



Показатели, превышающие нормативный разброс



Показатели, имеющие значение ниже границы нормативного разброса

В целом деятельность оценивается «ХОРОШО».

Рекомендации:

– дальнейшее совершенствование профессиональных знаний и умений;

психолог

/подпись/

Ознакомлен

/подпись/

Несколько задачи, поставленные в начале этого методического пособия, были выполнены, судить практическим психологам. Руководителям предприятий автор с удовольствием окажет помощь в создании психологической службы, обучении и стажировке психологов. Ваши предложения и замечания можете присылать по электронной почте: sheynis@mail.ru

А так же, по телефону: (8462) 279-72-42

ЛИТЕРАТУРА

1. Акопов Г.В. Социальная психология высшего образования. Самара: Изд-во Сам.ГПИ. 2005. – 212с
2. Бардиер Г., Ромазан И., Чередникова Т. Психологическое сопровождение естественного развития маленьких детей. Кишинев – Санкт-Петербург, 1993
3. Битянова М.Р. Организация психологической работы в школе. М.: Совершенство, 2003
4. Выготский Л.С. Избранное. М: Изд. дом Ш. Амонашвили, 1996.
5. Выготский Л.С. Исторический смысл психологического кризиса. Собр. соч. в 6-ти томах, т.1. М., 1982.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2004
7. Панферов В.Н., Чугунова Э.С. Групповая оценка личности. // Методы социальной психологии. Л., 1977, с.111-112
8. Психологическая служба в школе. т.1 /Под ред. Э.Ю. Верник, Х.Й. Лийметса, Ю.Л. Сыэрда. Таллин, 1983
9. Психологическая служба. Информационный бюллетень 2/2006 год. Издание управления кадровой службы ГТК РФ
10. Рабочая книга школьного психолога / Под ред. И.В. Дубровиной. М., 1991
11. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Самара: Издательский Дом «Бахрах», 2002 -672с.
12. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании. М., 1995
13. Социально-психологический портрет инженера. Под ред. Ядова В.А. М., 1977
14. Чугунова Э.С., Чикер В.А., Михеева С.М. Личность инженера и эффективность его деятельности // Промышленная социальная психология. Л., ЛГУ. 1982 – 206 с

15. Шейнис М.Ю. Влияние личности на профессионально-ролевое поведение / Материалы Всероссийской конференции «Психология и бизнес» (20-21 апреля 1998 г.) – Санкт-Петербург: Иматон, 1998. – с.21-22.

16. Шейнис М.Ю. Изучение соотношения духовного и материального в потребностно-мотивационной сфере / А.С.Пушкин и российское историко-культурное сознание. Провинциальная ментальность России в прошлом, настоящем и будущем. материалы III Международной конференции по исторической психологии российского сознания (17-19 мая 1999г., г. Самара). Самара:Изд-во СГПУ, 1999. – с.358-361.

17. Шейнис М.Ю. Профессиональный Я-образ сотрудника таможни. Значение и диагностика // Актуальные проблемы психологической работы в таможенных органах Российской Федерации / Материалы научно-практической конференции психологов таможенных органов Российской Федерации (5-7 декабря 1996 г.). – М.: РИО РТА, 1996. – с. 66-70.

18. Шейнис М.Ю. Использование методики групповой оценки личности при аттестации на соответствие занимаемой должности // Регулирование внешнеэкономической деятельности и эволюция таможенной политики России / Тезисы докладов международной научно-практической конференции (22-23 октября 1996 года): В 2-х частях: Часть2. – М.: РИО РТА, 1996. – с.218-223.

ПРИЛОЖЕНИЕ №1.

МОДИФИЦИРОВАННАЯ КАРТА ЛИЧНОСТИ

Инструкция эксперту

1. Каждое качество оценивается с помощью цифр два раза:

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

- совершенно необходимым – 2
- желательным – 1
- безразличным – 0

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

- всегда – 2
- иногда – 1
- никогда – 0

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

1. 21

2. 00

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

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

Модифицированная карта личности

1. Подвижный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 медлительный
2. Ловкий 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 неуклюжий
3. Движения рассчитаны 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 суетлив
4. Общительный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 замкнутый
5. Красноречивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 косноязычный
6. Тактичный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 бестактный
7. Разговорчивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 молчаливый
8. Непринужденный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 скованный

9. Решительный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нерешительный
10. Настойчивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 уступчивый
11. Стабильный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 импульсивный
12. Высокая работоспособность 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 низкая
13. Дисциплинированный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 неорганизованный
14. Мужественный, смелый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 робкий, малодушный
15. Оперативный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 запаздывающий
16. Организованный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 неорганизованный
17. Речь содержательная 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 малосодержательная
18. Речь выразительная 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 бледная
19. Умеет логично доказать 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нелогичен
20. Жизнерадостный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 унылый
21. Невозмутимый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 вспыльчивый
22. Спокойный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 тревожный
23. »Толстокожий» 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 обидчивый
24. Впечатлительный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 равнодушный
25. Быстро запоминает 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 медленно запоминает
26. Долго помнит 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 быстро забывает
27. Точно вспоминает все детали 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 вспоминает общий смысл
28. Умеет быстро вспоминать 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не умеет быстро вспоминать
29. Понятливый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 бестолковый
30. Вдумчивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 поверхностный
31. Критический ум 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 некритический ум
32. Сообразительный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 тупой
33. Рассудительный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 легкомысленный
34. Гибкое мышление 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 инертное мышление
35. Принципиальный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 беспринципный
36. Любознательный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 безучастный
37. Активный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 пассивный
38. Оригинальный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 заурядный
39. Сосредоточенный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 рассеянный

40. Внимательный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 невнимательный
41. Высокое распределение внимания 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 плохое
42. Хорошее переключение внимания 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 низкое
43. Яркое воображение 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 бледное воображение
44. Богатое воображение 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 бедное воображение
45. Мечтательный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 практичный
46. Хороший глазомер 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 плохой глазомер
47. Острое зрение 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 плохое зрение
48. Острый слух 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 плохой слух
49. Есть музыкальный слух 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нет музыкального слуха
50. Тонкое обоняние 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 притупленное обоняние
51. Тонкая вкусовая чувствительность 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 притупленный вкус
52. Тонкость осязания 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 низкая чувствительность осязания
53. Трудолюбивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 ленивый
54. Ответственный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 безответственный
55. Тщательный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 небрежный
56. Миротлюбивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 агрессивный
57. Злопамятный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 отходчивый
58. Чуткий, отзывчивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 черствый, равнодушный
59. Откровенный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 скрытный
60. Правдивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 лгун
61. Справедливый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 несправедливый
62. Уважительный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 высокомерный
63. Искренний 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 лицемерный
64. Вежливый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 грубый
65. Застенчивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 развязный
66. Доброжелательный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 агрессивный
67. Самоуверенный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не уверен в себе
68. Скромный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 заносчивый
69. Коллективист 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 эгоист, индивидуалист
70. Доверчивый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 подозрительный

71. Честный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 «не чист на руку»
72. Самокритичен 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не терпит критики
73. Общественно-активен 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 безучастен в общественной жизни
74. Бережливый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 расточительный
75. Бескорыстный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 корыстолюбивый
76. Щедрый 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 скупой
77. Аккуратный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 неряха
78. Изыскан в одежде 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 непритязательный
79. Моден 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 безразличен к моде
80. Трезвенник 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 пьяница
81. Верен дружбе 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 непостоянен в дружбе
82. Бескорыстный в дружбе 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 эгоистичен в дружбе
83. Оптимист 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 пессимист
84. Инициативен,стремится к новому 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 косность, инертность
85. Стремится быть первым 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не стремится к первенству
86. После неудач не падает духом 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 «опускает руки»
87. Доминирующий 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 подчиняющийся
88. Рискованный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 осторожный
89. Самостоятельный,не терпит опеку 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 ищет опеку
90. Педантично относится к установленным правилам и законам 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 пренебрегает ими
91. Пренебрежение к своему здоровью 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 мнительный в этом вопросе
92. Свободен от предрассудков 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 суеверен
93. Исполнительный 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 неисполнительный
94. Знает все нормативные документы 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не знает, (по специальности)
95. Творчески подходит к работе 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 работает шаблонно
96. Инициативен 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 безынициативен
97. Умеет создать трудовую атмосферу 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не умеет
98. Умеет разбираться в людях 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не умеет

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ВАРИАНТЫ ВОПРОСОВ АНКЕТЫ

(на примере таможни)

Соответствует ли характер выполняемой Вами работы уровню Вашей профессиональной подготовки?

Полностью соответствует	035
Частично соответствует	036
Не соответствует	037
Выполняю работу ниже своей квалификации	038
Требуется дополнительная подготовка	039

Больше всего я ценю в моей служебной деятельности:

личный успех	060
коллективную работу	061
результаты работы	062
ваш вариант:	

Нравиться ли Вам работать в таможне ?

Очень нравиться	Пожалуй нравится	Работа мне безразлична	Пожалуй не нравится	Очень не нравится
001	002	003	004	005

Что Вас больше всего привлекает в работе в таможенных органах ?
(отметьте 4-5 наиболее привлекательных для Вас позиций)

Престиж профессии	006
Государственная служба	007
Работа по специальности	008
Стабильность материального обеспечения	009
Отсутствие монотонности	010
Возможность получения жилья	011
Льготы и социальная защищенность	012
Возможность реализовать себя (сделать карьеру)	013
Организованность труда	014
Напряженный ритм труда	015
Другое	016

Хотели бы Вы перейти в другой отдел ?

да	затрудняюсь ответить	нет
017	018	019

Как Вам кажется могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых и личностных качеств большинства членов Вашего коллектива ?

качества	да	затрудняюсь ответить	нет
Деловые	020	021	022
Личные	023	024	025

Оцените частоту возникновения конфликтов в вашем подразделении:

Причины конфликтов	Часто	Иногда	Никогда
Из-за недостатков в организации труда	176	177	178
Из-за нечеткого распределения обязанностей	179	180	181
Из-за неудовлетворительной работы товарищей	182	183	184
Из-за плохого планирования деятельности (неравномерное распр. обязанностей)	185	186	187
Из-за плохих условий труда	188	189	190
Из-за нарушений трудовой дисциплины	191	192	193
Из-за распределения премий	194	195	196
Из-за распределения отпусков	197	198	199
Из-за таких поступков и действий коллег, которые нельзя игнорировать	200	201	202
Из-за недостатков поведения, личных особенностей и характеров коллег	203	204	205

Оцените частоту возникновения конфликтов с руководителем вашего подразделения:

Причины конфликтов	Час-то	Ино-гда	Нико-гда
Из-за недостатков в организации труда	206	207	208
Из-за нечеткого распределения обязанностей	209	210	211
Из-за неудовлетворительной работы товарищей	212	213	214
Из-за плохого планирования деятельности (неравномерное распр. обязанностей)	215	216	217
Из-за плохих условий труда	218	219	220
Из-за нарушений трудовой дисциплины	221	222	223
Из-за распределения премий	224	225	226
Из-за распределения отпусков	227	228	229
Из-за стиля и методов работы руководителя	230	231	232
Из-за таких поступков и действий начальника, которые не соответствуют его положению	233	234	235
Из-за недовольства членов коллектива деловыми качествами начальника	236	237	238
Из-за недовольства начальника деловыми качествами сотрудника	239	240	241

Оцените пожалуйста психологический климат Вашего коллектива.

Чем ближе к правому или левому слову Вы обведете цифру в ячейке, тем более выражен этот признак в Вашем коллективе.

3 2 1 0 – 1 – 2 – 3

Дружелюбие	242	243	244	245	246	247	248	Враждебность
Согласие	249	250	251	252	253	254	255	Несогласие
Удовлетворенность	256	257	258	259	260	261	262	Неудовлетворенность
Заинтересованность	263	264	265	266	267	268	269	Равнодушие
Продуктивность	270	271	272	273	274	275	276	Непродуктивность
Теплота	277	278	279	280	281	282	283	Холодность
Содружество	284	285	286	287	288	289	290	Отсутствие содружества
Увлеченность	291	292	293	294	295	296	297	Скука
Взаимная поддержка	298	299	300	301	302	303	304	Недоброжелательность
Взаимопонимание	305	306	307	308	309	310	311	Непонимание
Сплоченность	312	313	314	315	316	317	318	Разобщенность
Успешность	319	320	321	322	323	324	325	Неуспешность
Тактичность	326	327	328	329	330	331	332	Бестактность
Взаимное доверие	333	334	335	336	337	338	339	Недоверие

Вспомните, пожалуйста, Ваш вчерашний рабочий день, каким вы себя чувствуете чаще всего на работе: +4 0 – 4

Довольным	340	341	342	343	344	345	346	347	Недовольным
Спокойным	348	349	350	351	352	353	354	355	Встревоженным
Расслабленным	356	357	358	359	360	361	362	363	Напряженным
Радостным	364	365	366	367	368	369	370	371	Огорченным
Нужным	372	373	374	375	376	377	378	379	Лишним
Отдохнувшим	380	381	382	383	384	385	386	387	Усталым
Здоровым	388	389	390	391	392	393	394	395	Больным
Смелым	396	397	398	399	400	401	402	403	Робким
Беззаботным	404	405	406	407	408	409	410	411	Озабоченным
Хорошим	412	413	414	415	416	417	418	419	Плохим
Ловким	420	421	422	423	424	425	426	427	Неуклюжим
Свободным	428	429	430	431	432	433	434	435	Занятым

Выберите 2-3 критерия, которые определяют психологический климат Вашего коллектива:

Организация труда	436	Социальная справедливость	440
Стиль руководства	437	Возможность профессионального роста	441
Бытовые условия отдела	438	Социальная защищенность	442
Культура общения	439	Гласность	443

Ниже приведен список из 24 качеств. Выберите, пожалуйста из них 5 качеств, которые на Ваш взгляд наиболее необходимы членам Вашего отдела, группы и обведите их номера в колонке «+». Затем выберите 5 качеств, которые бы Вы не хотели видеть в своих коллегах и отметьте их в колонке «-»:

	+	-		+	-
Постоянство	444	445	Бережливость	468	469
Выдержка	446	447	Организованность	470	471
Свобода действия	448	449	Изворотливость	472	473
Общительность	450	451	Инициативность	474	475
Исполнительность	452	453	Целеустремленность	476	477
Переменчивость	454	455	Настойчивость	478	479
Знание своих возможностей	456	457	Умение слушать собеседника	480	481
Соблюдение семейных традиций	458	459	Искренность	482	483
Чувствительность	460	461	Самостоятельность	484	485

Склонность к воображению	462	463	Эрудированность	486	487
Самомнение	464	465	Стремление к успеху таможни	488	489
Мастерство	466	467	Деловитость	490	491

Оцените пожалуйста, по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя (5 баллов – развито очень сильно, 1 – совсем неразвито)

Качества:	1	2	3	4	5
Глубина профессиональных знаний и умений	506	507	508	509	510
Способность быстро принимать решения в сложной обстановке	511	512	513	514	515
Личная организованность	516	517	518	519	520
Требовательность	521	522	523	524	525
Чувство юмора	526	527	528	529	530
Умение четко ставить задачу	531	532	533	534	535
Умение контролировать ход выполнения поставленной задачи	536	537	538	539	540
Способность руководителя к анализу, обобщению и выводам	541	542	543	544	545
Умение справедливо оценивать личные и деловые качества подчиненных	546	547	548	549	550
Личная дисциплинированность и исполнительность	551	552	553	554	555
Обязательность, верность своему слову	556	557	558	559	560
Работоспособность, выносливость	561	562	563	564	565
Достоинство в общении с вышестоящим руководством	566	567	568	569	570
Близость к людям, чуткость, отзывчивость	571	572	573	574	575
Самокритичность	576	577	578	579	580
Умение советоваться с подчиненными, привлекать их к выработке решений	581	582	583	584	585
Стремление к профессиональному росту	586	587	588	589	590
Авторитетность в коллективе	591	592	593	594	595

Распределение полномочий в коллективе:

Равномерное	Неравномерное
596	597

Характер обращения с подчиненными:

Авторитарный	демократический	Попустительский (либеральный)
598	599	600

Отношение руководителя к нововведениям:

Положительное	нейтральное	Отрицательное
601	602	603

Отношение начальника к критике:

Положительное	нейтральное	Отрицательное
604	605	606

Содержание обращения начальника к подчиненным:

Приказ	просьба	Предложение
607	608	609

Ваши служебные отношения с начальником регламентируются:

субординацией	Личными отношениями	Традициями отдела
610	611	612

При неопределенности в принятии решения начальник в первую очередь обратится:

К отделу	К заместителю нач. по направлению	К документам	Позвонит в управление
613	614	615	616

Кто из членов Вашего коллектива, включая руководителей, пользуется у Вас наибольшим авторитетом ? (впишите 2 фамилии)

--	--

Все ли члены Вашего коллектива отличаются честностью и порядочностью ?

да	затрудняюсь ответить	нет
076	077	078

Есть ли среди Ваших коллег те, кто более достоин быть руководителем нежели реальный Ваш начальник?

да	затрудняюсь ответить	нет
079	080	081

С каким из **приведенных** ниже утверждений Вы более всего согласны ?

Большинство членов нашего коллектива – доброжелательные люди	082
В нашем коллективе есть всякие люди	083
Большинство членов нашего коллектива люди малопривлекательные, конфликтные	084

На чью поддержку и защиту Вы можете рассчитывать если Вы попали в экстремальную ситуацию? («СБ» – внутренняя служба безопасности)

коллег	руководства	СБ	МВД	только на себя	других
091	092	093	094	095	096

В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива ? (оцените каждый критерий).

	Доволен	не очень доволен	Недоволен	Затрудняюсь ответить
Взаимоотношениями в коллективе	097	098	099	100
Результатами своей работы	101	102	103	104
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	105	106	107	108
Регламентом работы	109	110	111	112
Сплоченностью коллектива	113	114	115	116
Организацией досуга	117	118	119	120
Предъявляемой к Вам требовательностью	121	122	123	124
Перспективами своего служебного роста	125	126	127	128
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	129	130	131	132
Отношениями с непосредственным руководителем	133	134	135	136
Размером заработной платы	137	138	139	140
Решением жилищного вопроса	141	142	143	144
Взаимодействием с другими отделами	145	146	147	148
Справедливостью морального и материального стимулирования	149	150	151	152
Своими бытовыми условиями	153	154	155	156

Как Вы поступите в случае если Вам станет известно о фактах злоупотребления служебным положением коллегами по работе?

Поделюсь с товарищами	157
Сообщу руководству	158
Сообщу СБ	159
Лично приму меры (переговорю и т.д.)	160
Проигнорирую	161
Затрудняюсь ответить	162

Как вы поступите в случае предложения Вам со стороны участников Внешнеэкономической деятельности материального вознаграждения?

Соглашусь	163
Отвергну	164
Сообщу руководству	165
Затрудняюсь ответить	166

Хотели бы Вы перейти на другую равнозначную должность ?

да	затрудняюсь ответить	нет
017	018	019

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

	ДА	затрудняюсь ответить	НЕТ
В отделе	205	206	207
В таможне	208	209	210

Что мешает Вам работать эффективно ?(оцените все причины)

	никогда	редко	часто	всегда
Несовершенства таможенного законодательства	211	212	213	214
Противоречивость приказов и инструкций и др.	215	216	217	218
Наказуемость инициативы и самостоятельности	219	220	221	222
Нежелание (недоверие) руководителей таможни делегировать больше прав подчиненным для повышения их самостоятельности.	никогда	редко	часто	всегда
	223	224	225	226
Недобросовестное отношение к своим обязанностям коллег по работе	227	228	229	230

Плохая организация труда	231	232	233	234
Большой объем отчетной документации	235	236	237	238
Недостаточная значимость в глазах руководства выполняемой мною работы	239	240	241	242
Недостаточное материальное вознаграждение	243	244	245	246
Недостаточная моральная поддержка со стороны: - руководства; - коллег по работе .	247	248	249	250
	251	252	253	254
Негативное отношение семьи к моей работе	255	256	257	258
Опасение мести и преследований за принципиальность со стороны - участников ВЭД; - коллег по работе; - руководства.	259	260	261	262
	263	264	265	266
	267	268	269	270

В какой степени Вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности Вашего коллектива? (*Оцените каждый критерий*)

	дово- лен	не очень	не до- волен	затр-сь ответить
Выполняемой работой	015	016	017	018
Организацией труда в отделе	019	020	021	022
Условиями (бытовыми) труда	023	024	025	026
Стилем руководства начальника	027	028	029	030
Отношением коллег к решению задач, стоящих перед отделом	031	032	033	034
Взаимоотношениями с начальником	035	036	037	038
Взаимоотношениями с коллегами	039	040	041	042
Распределением обязанностей между сотрудниками в отделе	043	044	045	046
Справедливостью установления оклада по должности	047	048	049	050
Справедливостью % надбавки за сложность, напряженность	051	052	053	054
Справедливостью морального поощрения	055	056	057	058
Перспективами должностного продвижения	059	060	061	062
Сплоченностью коллектива	063	064	065	066

Оцените, пожалуйста по пятибалльной шкале :

критерии	оценки				
	5	4	3	2	1
Взаимоотношения в Вашем коллективе	169	170	171	172	173
Уровень нервно-психической нагрузки	174	175	176	177	178

Печатается в авторской редакции
Компьютерная верстка, макет В.И. Никонов

Подписано в печать 15.01.08

Гарнитура Times New Roman. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.

Усл.-печ. л. 5,5. Уч.-изд. л. 3,14. Тираж 150 экз. Заказ № 754

Издательство «Универс групп», 443011, Самара, ул. Академика Павлова, 1

Отпечатано ООО «Универс групп»