

И.И. Голованова

**Саморазвитие и планирование
карьеры**



КАЗАНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

2013

УДК 159.9(075.8)

ББК 88.52я73

Г 61

Печатается по рекомендации Ученого совета Института педагогики и психологии Казанского (Приволжского) федерального университета в рамках Программы развития студенческих объединений КФУ

Научный редактор –

доктор педагогических наук, профессор, академик РАО

В.И. Андреев

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор **П.Н. Осипов;**

кандидат педагогических наук, доцент **В.Л. Виноградов**

Голованова И.И.

Г 61 Саморазвитие и планирование карьеры: учеб. пособие / И.И. Голованова. – Казань: Казан. ун-т, 2013. – 196 с.

ISBN 978-5-00019-055-5

Данное учебное пособие поможет формированию внутренней готовности к осознанному и самостоятельному построению, корректировке и реализации перспектив своего развития (профессионального, жизненного, личностного).

Предназначено для студентов-исследователей студенческой академии наук. Можно рекомендовать студентам высших учебных заведений, аспирантам и преподавателям для использования на занятиях по различным курсам психолого-педагогических дисциплин.

УДК 159.9(075.8)

ББК 88.52я73

ISBN 978-5-00019-055-5

© Голованова И.И., 2013

© Казанский университет, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КУРСА.....	8
СТРУКТУРА КУРСА.....	9
ВВЕДЕНИЕ В ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ.....	10
ВЫБОР КАРЬЕРЫ.....	16
АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	22
Персональная эффективность.....	22
DISC-язык.....	26
Модели успешного профессионального поведения.....	31
Профиль успешного профессионального поведения.....	37
НАВЫКИ САМООРГАНИЗАЦИИ.....	39
Карьерные цели.....	39
Формулирование карьерных целей.....	40
Анализ карьерных целей.....	41
SWOT-анализ.....	45
Жизненные ценности и приоритеты: колесо жизни.....	49
Мотивационные рычаги.....	53
Иерархия потребностей А. Маслоу.....	55
Теория Ф. Герцберга удовлетворенности / неудовлетворенности работой.....	59
Мотивационная теория ожиданий В. Врума.....	63
НАВЫКИ САМОРАЗВИТИЯ.....	66
Обучение взрослых.....	66
Цикл Колба.....	69
Стили обучения.....	71
Выявление потребности в обучении.....	74
Индивидуальная работа:.....	75
Оценка и планирование профессионального развития: PDP.....	76
ЛИДЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ.....	78
Теории «героев», «великих людей», «теории черт».....	78
Теории среды.....	80
Личностно-ситуационные теории.....	81
Поведенческие теории.....	81
Теории влияния.....	83
Я-концепция.....	86
Концепция 4-х сезонов.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92
Тест Д. Голланда по определению типа личности.....	92
Дифференциально-диагностический опросник.....	98
Тест «Техническое мышление».....	104

Тест «Психометрические фигуры»	106
Тест на внимание.....	108
Методика DISC® Classic	108
Опросник стилей обучения Хоней – Мамфорда (LSQ).....	149
Морфологический тест жизненных ценностей.....	154
Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей.....	183
Опросник «Осенний» лидер.....	186
Тест КОС-2.....	188
СЛОВАРЬ	192
ЛИТЕРАТУРА.....	194

ВВЕДЕНИЕ

Интерес к проблеме планирования и развития карьеры обусловлен переходом от системы административного планирования к свободному рынку, где действует закон соответствия спроса и предложения. Этот закон относится и к рынку рабочей силы: требования к основным ее характеристикам (таким как квалификация, уровень подготовки, профессиональный опыт и др.) заметно изменяются под влиянием конъюнктуры рынка. Серьезные изменения социальной и экономической ситуации в нашей стране предъявляют особые требования к уровню профессионализма сотрудников.

Развитие рыночных механизмов и интенсификация темпа жизни актуализировали проблему планирования и развития карьеры. В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьера» практически не использовалось и в основном карьера понималась в негативном смысле. В последние годы стал исчезать негативный оттенок понятия «карьера». Сейчас человек, «делающий карьеру», рассматривается, скорее, как имеющий ориентацию на реализацию личностного и профессионального потенциала. Карьера – это один из показателей индивидуальной профессиональной жизни человека, достижение желаемого статуса и соответствующего ему уровня и качества жизни, а также известности и славы. Успешно построенная карьера позволяет человеку добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей, общества в целом.

Понятие «карьера» многозначно. Это и индивидуальный путь человека, и способ достижения результата в основной форме личностного самовыражения, и достигнутый человеком результат деятельности и социальный статус. В узком смысле карьера связана с трудовой, профессиональной деятельностью человека.

Психологический аспект проблемы управления карьерой предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения. Карьера – это субъективно осознанные суждения человека о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Одной из популярных зарубежных теорий карьер является теория Д. Сьюпера, которую он представил в виде «радуги жизненных карьер». Д. Сьюпер определил понятие «карьера» в его самом полном и всеобъемлющем смысле как последовательность и комбинацию ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни. В теории Сьюпера утверждается, что важнейшей детерминантой профессионального пути человека является его представление о своей личности – так называемая профессиональная «Я-концепция», которую каждый человек в жизни воплощает в серии карьерных решений. Избранная профессия и карьерные достижения оказывают сильное влияние на общую «Я-концепцию» и самооценку. По мере разворачивания карьеры происходит развитие профессиональной «Я-концепции», которая достигает зрелости только в результате достаточного профессионального опыта. Обычно на это уходит от одного до десяти лет работы.

В отечественной психологии карьера в основном рассматривалась через такие понятия, как «профессиональный жизненный путь», «профессиональная самореализация», «профессиональное самоопределение». Успешная карьера связывается, прежде всего, с успешным профессиональным самоопределением. Проблема профессионального самоопределения рассматривалась в трудах Е.А. Климова, А.Е. Голомшток, Э.О. Зеера, П.Н. Осипова, Л.М. Митиной, Н.С. Пряжникова и др.

Цель профессионального самоопределения – постепенное формирование внутренней готовности к осознанному и самостоятельному построению, корректировке и реализации перспектив своего развития (профессионального, жизненного, личностного), готовности рассматривать себя развивающимся во времени и самостоятельно находить личностно значимые смыслы в конкретной профессиональной деятельности. Отсюда следует, что профессиональное самоопределение является составной частью карьеры. Но если рассматривать профессиональное самоопределение в тесной взаимосвязи с жизненным и личностным самоопределением, то понятия «карьера» и «профессиональное самоопределение» оказываются вполне соотносимыми.

Современное понимание карьеры это не только успешность в данной профессиональной деятельности, но и успешность всей жизни.

На формирование и реализацию карьеры оказывает влияние множество психологических факторов. Во-первых, факторы, связанные непосредственно с человеком. Это способности и интересы человека, мотивация, принятие решения о смене ролей и статуса, особенности специализации и т.д. Индивидуальными личностными факто-

рами, препятствующими достижению карьерного успеха, являются отсутствие необходимых профессионально важных качеств, низкая мотивация, экстернальный локус контроля, нерешительность, повышенная тревожность, ориентация на избегание неудач, утилитарные мотивы деятельности. Во-вторых, факторы, связанные с взаимодействием личности и окружающих людей, организации. Это влияние других людей на профессиональную карьеру человека (родителей, друзей, коллег, руководителей), а также специфика организационной структуры, миссия и цели организации, тип организации.

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационных карьер. Планирование карьеры заключается в определении целей профессионального развития личности и путей, ведущих к их достижению. Развитием карьеры называются те действия, которые предпринимает человек для реализации своего профессионального плана. Человек, планирующий и развивающий свою карьеру, направлен на более четкое видение своих перспектив, возможность профессионального роста, повышение конкурентоспособности на рынке труда, планирование других аспектов собственной жизни.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КУРСА

Цели курса:

- познакомить обучающихся с основными принципами построения своей карьеры и помочь им ввести профессиональное самоопределение в контекст всей жизнедеятельности, то есть сделать профессиональный выбор одним из факторов личностной самореализации на основе жизненной стратегии;
- формировать у обучающихся адекватные представления об избранной профессиональной деятельности и собственной готовности к ней и развивать потребности и умения включать свой труд в контекст индивидуальных целей и ценностей;
- познакомить обучающихся с инструментами, которые помогут им выявить особенности их индивидуального и группового поведения, что позволит повысить эффективность профессиональной деятельности.

Задачи курса:

- сформировать целостное системное представление о планировании карьеры;
- обучить навыкам диагностики и анализа своих индивидуальных поведенческих особенностей: черт характера, особенностей восприятия;
- предложить способы определения компетенций, необходимых для собственного профессионального развития;
- дать представление о стилях обучения и преимуществах каждого из них;
- развить умение расставлять приоритеты согласно жизненным ценностям и понимать значение мотивационных рычагов;
- познакомить с теориями лидерства.

СТРУКТУРА КУРСА

1. Введение в планирование карьеры
2. Выбор карьеры
3. Аспекты организационного поведения
4. Навыки самоорганизации
5. Навыки саморазвития
6. Лидерство как инструмент достижения цели

Значки, изображенные ниже, помогут вам ориентироваться в тексте:



Чтение



Задания для самостоятельного/группового выполнения



Развиваемые навыки



Инструменты



Рекомендации

ВВЕДЕНИЕ В ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ



Чтение

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Устойчивая карьера – тип карьеры, характеризующийся пожизненной занятостью на единственной работе. Люди с устойчивой карьерой, как правило, удовлетворены своей деятельностью. Длительное занятие одной профессиональной деятельностью приводит к тому, что они становятся высококвалифицированными специалистами в своей сфере.

Линейная карьера – тип карьеры, при котором люди остаются в определенной отрасли и прокладывают путь с более низких на более высокие должности в одной или нескольких организациях. В таком типе карьеры работник реализует последовательный переход с одной должности на другую; при этом каждая последующая должность опирается на предыдущую с точки зрения ответственности, навыков и умений, иерархии в организации. Подобное восхождение по профессиональной лестнице является образцом традиционного понимания карьеры.

Спиральная карьера – тип карьеры, при котором люди проходят через ряд профессий, каждая из которых строится на уже приобретенных навыках и умениях, но требует и новых навыков. Смена профессий при этом типе карьеры может быть обусловлена потребностью человека в расширении своего диапазона профессиональной самореализации.

Переменчивая карьера – тип карьеры, для которого характерно смена многих видов профессиональной деятельности, не связанных друг с другом. Причиной подобных перемещений может быть стремление человека следовать в выборе работы за своими увлечениями и в поиске себя в самых разнообразных видах деятельности.

Внутриорганизационная карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации.

Планирование карьеры – это процесс, который включает выбор рода занятий, профессии, получение работы, рост (профессиональный и/или карьерный) на работе, возможное изменение карьеры и, в конце концов, выход на пенсию.

Карьерному плану, как и любому другому плану, свойственны (и обязательно должны выполняться) следующие действия: постоянный мониторинг и оценка, сравнение фактических результатов с планируемыми, своевременное внесение корректировок, доработка, постоянное углубление и детализация и т.д.

Карьерные планы и возможности находятся в прямой зависимости от этапа профессионального развития конкретного сотрудника. Всегда необходимо учитывать этап карьеры, который человек проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации.

Специалисты выделяют следующие этапы карьеры:

- *предварительный* (до 25 лет) – обучение и поиск сферы деятельности;
- *«Становления»* (до 30 лет) – освоение выбранной профессии и приобретение специфических навыков и знаний;
- *«Продвижения»* (до 45 лет) – продвижение по служебной лестнице, дальнейшее совершенствование;
- *«Сохранения»* (до 60 лет) – пик совершенствования квалификации;
- *«Завершения»* (после 60 лет) – завершение работы, подготовка к выходу на пенсию;

– *пенсионный* (после 65 лет) – смена деятельности после выхода на пенсию.

Каждая из названных стадий характеризуется определенными потребностями человека, как моральными, так и материальными. В значительной степени различаются и стиль работы, и отношение к ней, так как они напрямую зависят от изменяющихся потребностей. Например, на предварительном этапе первостепенное внимание еще не уделяется высокой оплате. Однако этапы продвижения и сохранения характеризуются повышенным вниманием именно к этому параметру. Если в период становления сотрудник стремится к самоутверждению, то на этапе продвижения для него большую роль играет самовыражение. Соответственно, внутриорганизационная карьера должна строиться с учетом данных особенностей. Тогда и сотрудник, и компания получают наибольшую отдачу друг от друга.

Таблица 1

Этапы карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Следует различать этапы развития карьеры и фазы профессионального роста сотрудника. Последние характеризуют стадии освоения той или иной профессии:

– *оптант* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не

может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

– *адепт* (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

– *адаптант* (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;

– *интернал* (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

– *мастер* (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

– *авторитет* (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

– *наставник* (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Последние три фазы, как правило, частично пересекаются по времени.

Таблица 2

Фазы профессионального роста

					Наставник
				Авторитет	
			Интернал	Мастер	
	Адепт	Адаптант			
Оптант					

Планирование карьеры в организации – это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выра-

жающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии, выбор организации и должности, ориентация в организации, оценка перспектив и проектирование роста, реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу, определение на рабочее место, оценка труда и потенциала сотрудников, отбор в резерв, дополнительная подготовка, программы работы с резервом, продвижение, новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития, предложения по стимулированию, предложения по росту

Условия карьеры. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными.

Среди **объективных условий** карьеры выделяют:

– высшую точку карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

– длину карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

– показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

– показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой* – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Определите этап вашего карьерного роста, траекторию карьеры, фазу профессионального развития.

2. Рассмотрите объективные условия вашей карьеры: высшую точку карьеры; длину карьеры; показатели уровня позиции, потенциальной мобильности (сделайте вывод о перспективной или тупиковой длине карьерной линии и ее привлекательности для вас).

ВЫБОР КАРЬЕРЫ



Развиваемые навыки

1. Умение определять свои профессиональные особенности.
2. Умение сопоставлять свои интересы с навыками, необходимыми в работе.

С чего же начать? Как не ошибиться и сделать все правильно? Для того чтобы правильно выбрать себе профессию, вам надо сориентироваться всего в трех вещах.

Во-первых, определить, каковы ваши профессиональные интересы и склонности. Кратко мы называем их словом «Хочу».

Во-вторых, оценить, каковы ваши профессионально важные качества: здоровье, квалификация и способности, которые в конечном счете определяют вашу профессиональную пригодность и возможности. Проще говоря, ответить на вопрос, какое у вас «Могу».

В-третьих, узнать, какие профессии пользуются спросом у работодателей на рынке труда, по каким профессиям можно найти себе работу. Иначе говоря, определить, каково сегодня «Надо».

В том случае, если вы сумеете совместить «Хочу», «Могу» и «Надо», то ваш профессиональный выбор будет удачным.

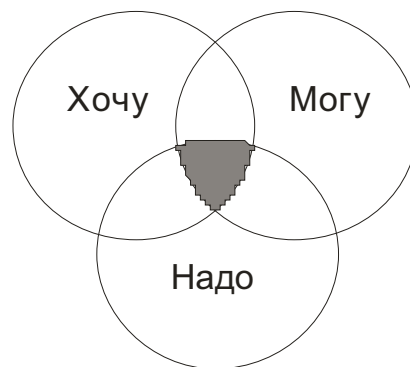


Рис. 1. Сопоставление профессиональных целей

Итак, чтобы принять взвешенное решение относительно своей карьеры, сначала необходимо понять, кто вы и что вы из себя представляете. В этом вам помогут *самоанализ* и *самооценка*.

Самооценка – это процесс сбора и анализа информации о себе, которая включает знания и навыки, интересы, что нравится и что не нравится, сильные и слабые стороны.

Полученные в результате самооценки знания о ваших личных интересах, об отношении к чему-либо и ценностях помогут вам:

- управлять вашими решениями, вашим жизненным направлением;
- понимать и оценивать других;
- быть гибким и способным видеть жизнь с различных точек зрения;
- повышать удовлетворенность жизнью;
- устанавливать карьерные цели;

Представленная ниже информация также поможет вам определиться с карьерными целями:

- чего вы надеетесь достичь в жизни;
- аспекты деятельности, которые вам нравятся и не нравятся;
- знания и навыки, которые вы приобрели за счет образования, на предыдущих местах работы, за счет хобби, добровольной работы, клубов и рабочих организаций;
- пройденные тренинги, курсы и образовательные программы, которые могут быть применимы к будущей работе;
- личное время и усилия, которые вы готовы потратить для подготовки к продвижению по карьерной лестнице;



Рекомендации

1. Определитесь, какие навыки вы любите применять больше всего. На первом этапе планирования карьеры необходимо вернуться к отправной точке и оценить, какие способности вам даны природой и какие знания вы приобрели. Это поможет вам выбрать вид деятельности. Вы должны научиться понимать себя: свои ценности, склонности, способности, личные качества, стиль жизни, который бы вам хотелось вести, и осознать взаимозависимость между собой и выбранной профессией.

2. Сопоставьте свои интересы с навыками, необходимыми в работе. Чтобы правильно выбрать профессию, необходимо сопоставить то, что вы любите делать, с тем, что умеете. Существует множество тестов на определение природных склонностей, личных качеств и интересов, которые позволят вам определить ваши сильные стороны и найти им применение в карьере.



Инструменты

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается *типология личностей Дж. Голланда*:



Рис. 2. Типология личностей Дж. Голланда

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Чем ближе ориентации (секторы в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

1. Реалистический тип (Р)

Люди, относящиеся к этому типу, предпочитают выполнять работу, требующую силы, ловкости, подвижности, хорошей координации движений, навыков практической работы. Результаты труда профессионалов этого типа ощутимы и реальны – их руками создан весь окружающий нас предметный мир. Люди реалистического типа охот-

нее делают, чем говорят, они настойчивы и уверены в себе, в работе предпочитают четкие и конкретные указания. Придерживаются традиционных ценностей, поэтому критически относятся к новым идеям.

Близкие типы: исследовательский (интеллектуальный) и конвенциональный (офисный).

Противоположный тип: социальный.

Хороший продавец и хороший ремонтник никогда не будут голодать. Шенк

2. Исследовательский (интеллектуальный) (И)

Людей, относящихся к этому типу, отличают аналитические способности, рационализм, независимость и оригинальность мышления, умение точно формулировать и излагать свои мысли, решать логические задачи, генерировать новые идеи. Они часто выбирают научную и исследовательскую работу. Им нужна свобода для творчества. Работа способна увлечь их настолько, что стирается грань между рабочим временем и досугом. Мир идей для них может быть важнее, чем общение с людьми. Материальное благополучие для них обычно не на первом месте.

Близкие типы: реалистический и артистический.

Противоположный тип: предпринимательский.

Научная работа не подходит человеку, который обеими ногами стоит на земле и обеими руками тянется к долларам. М. Ларни

3. Артистический (А)

Люди этого типа оригинальны, независимы в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают необычным взглядом на жизнь, гибкостью мышления, эмоциональной чувствительностью. Отношения с людьми строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Они не выносят жесткой регламентации, предпочитая свободный график работы. Часто выбирают профессии, связанные с литературой, театром, кино, музыкой, изобразительным искусством.

Близкие типы: исследовательский и социальный.

Противоположный тип: конвенциональный.

Только поэты и женщины умеют обращаться с деньгами так, как деньги того заслуживают. А. Боннар

4. Социальный (С)

Люди, относящиеся к этому типу, предпочитают профессиональную деятельность, связанную с обучением, воспитанием, лечением, консультированием, обслуживанием. Люди этого типа гуманны,

чувствительны, активны, ориентированы на социальные нормы, способны понять эмоциональное состояние другого человека. Для них характерно хорошее речевое развитие, живая мимика, интерес к людям, готовность прийти на помощь. Материальное благополучие для них обычно не на первом месте.

Близкие типы: артистический и предпринимательский.

Противоположный тип: реалистический.

Если больному после разговора с врачом не стало легче, то это не врач. В. Бехтерев

5. Предпринимательский (П)

Люди этого типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социально активны, готовы рисковать, ищут острые ощущения. Любят и умеют общаться. Имеют высокий уровень притязаний. Избегают занятий, требующих усидчивости, большой и длительной концентрации внимания. Для них значимо материальное благополучие. Предпочитают деятельность, требующую энергии, организаторских способностей, связанную с руководством, управлением и влиянием на людей.

Близкие типы: конвенциональный (офисный) и социальный.

Противоположный тип: исследовательский (интеллектуальный).

Специальность налетчика куда менее заманчива, чем смежные с ней профессии политика или биржевого спекулянта. О. Генри

6. Конвенциональный (офисный) (К)

Люди этого типа обычно проявляют склонность к работе, связанной с обработкой и систематизацией информации, предоставленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов (ведение документации, установление количественных соотношений между числами и условными знаками). Они отличаются аккуратностью, пунктуальностью, практичностью, ориентированы на социальные нормы, предпочитают четко регламентированную работу. Материальное благополучие для них более значимо, чем для других типов. Склонны к работе, не связанной с широкими контактами и принятием ответственных решений.

Близкие типы: реалистический и предпринимательский.

Противоположный тип: артистический.

Офис может работать без шефа, но не без секретаря. Дж. Фонда

Область профессиональной деятельности, предпочтительная для различных типов личности по Дж. Голланду

Тип личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация на поиск
Артистичный	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является *типология Е.А. Климова* (тест см. в приложении). Все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П – «человек – природа», главный, ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т – «человек – техника», главный, ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

Тип Ч – «человек – человек», главный, ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

Тип З – «человек – знак», главный, ведущий предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х – «человек – художественный образ», главный, ведущий предмет труда – художественные образы, условия их построения.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

Самоанализ и самооценка

1. Определите свой тип личности, используя: типологию личностей Дж. Голланда и типологию Е.А. Климова (см. приложение).

2. Оцените свои способности, используя тесты «Техническое мышление», «Психометрические фигуры», «Тест на внимание» (см. приложение).

АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



Развиваемые навыки

1. Самодиагностика.
2. Анализ собственного поведения.
3. Развитие компетенций для соответствия профессиональной деятельности,
4. Определение особенностей рабочей среды
5. Составление «Профиля успешного профессионального поведения».

Организационное поведение представляет собой исследование индивидов и групп в организациях. Изучение организационного поведения поможет вам лучше понять себя и окружающих в ситуациях, связанных с работой. Оно будет способствовать вашему потенциальному карьерному успеху на новых рабочих местах – динамичных, меняющихся, сложных и перспективных – уже сегодня и завтра.



Чтение

Персональная эффективность

В данном разделе речь пойдет о персональной эффективности. Для начала определимся, что такое персональная эффективность (ПЭ); какие существуют факторы, влияющие на ПЭ и что является источниками ПЭ.

Эффективность – это достижение результата (цели) или решение задачи с наименьшими затратами.

Персональная эффективность – это достижения цели или решение задач в профессиональной или личной сфере каждым индивидумом с наименьшими затратами: временными, материальными, интеллектуальными и т.д.

ПЭ обуславливает социальный эффект повышения удовлетворенности людей от выполняемой работы, улучшения условий труда, повышения профессионализма и, как следствие, благосостояния человека и удовлетворенности организации.

Факторы, влияющие на ПЭ:

– *интеллектуальная составляющая*: внимание, память, умение анализировать, просчитывать варианты, креативность;

– *коммуникативные навыки*: умение общаться, воспринимать и передавать вербальную и невербальную информацию, навыки убеждения, умение отстаивать собственную позицию и интересы компании, навыки асертивного поведения;

– *волевые навыки*: организованность, умение планировать свое время (тайм-менеджмент), умение ставить цели и расставлять приоритеты;

– *командные навыки*: умение работать в команде, то есть умение быть командным игроком;

– *лидерские навыки*: уверенность, независимость от чужого мнения, навыки публичного выступления, навыки принятия решения в команде.

Факторы, повышающие ПЭ работника:

– *наличие специальных навыков и умений*. например, навыков эффективного ведения переговоров, максимизации доходов и т.д.;

– *личные и универсальные качества, необходимые в любой профессии*, например навыки самопрезентации, самоорганизации и коммуникации.

Источниками индивидуальной эффективности являются:

- характер,
- способности,
- знания и навыки,
- восприятие,
- мотивация...

Характер (греч. (χαρακτήρ) – примета, отличительное свойство, отличительная черта, знак или печать) – структура стойких, сравнительно постоянных психических свойств, определяющих особенности отношений и поведения личности. Когда говорят о характере, то обычно подразумевают под этим именно такую совокупность свойств и качеств личности, которые накладывают определенную печать на все ее проявления и деяния. Черты характера составляют те существенные свойства человека, которые определяют тот или иной образ поведения, образ жизни. Статику характера определяет тип нервной деятельности, а его динамику – окружающая среда. Также характер понимается как:

– система устойчивых мотивов и способов поведения, образующих поведенческий тип личности;

– мера уравновешенности внутреннего и внешнего миров, особенности адаптации индивида к окружающей его действительности;

– отчетливо выраженная определенность типичного поведения каждого человека.

Способности – это индивидуальные особенности человека (личности), которые являются субъективными условиями для успешного осуществления определенных видов деятельности. Способности не сводятся к имеющимся у человека знаниям, умениям или навыкам.

Знания – это совокупность понятий, теоретических построений и представлений. Знания как данные и информация.

Навыки – это действия, доведенные до автоматизма. Навыки приобретаются в результате постоянной тренировки умений.

Восприятие – это процесс, посредством которого люди получают, структурируют и интерпретируют информацию, поступающую из окружающего мира.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к более эффективной деятельности для достижения личных целей или целей организации. Различают два основных вида мотивации: методы «кну-та и пряника».

Анализ личности можно и нужно проводить через призму трех аспектов: *детерминант, набора черт и стадий развития*.

Детерминанты индивидуальности – это факторы, роль которых в оформлении человеческой индивидуальности наиболее вероятна. Достаточно широко изученными детерминантами являются: биологические, социальные и культурные факторы, а также прошлый опыт.

Наборы черт – это то, что является самым очевидным аспектом личности. Многие специалисты подчеркивают, что описать личность того или иного человека можно, используя различные критерии в выделении групп черт:

– общие и уникальные (общие – социальные, религиозные, политические и эстетические наклонности людей; уникальные – индивидуальный характер человека;

– видимые (внешние) и невидимые (внутренние). Видимые – общительность, уравновешенность и т.д. Невидимые – доверчивость, стремление к доминированию и т.д.

Стадии развития – это рассмотрение личности через ее стадии развития. Согласно Фрейд, личность проходит в своем развитии следующие стадии: зависимую, обязательную, зрелую и т.д.



Инструменты

DISC-profile – это инструмент, который позволяет понять свои поведенческие тенденции; мотивы поведения других людей.

Программа DISC Classic основана на четырехчастной модели, которая описывает четыре типа человеческого поведения: **доминирование (D)**, **влияние (I)**, **стабильность (S)** и **адаптивность (C)**. В одних людях проявляется только один тип, в других проявляется два, а в некоторых даже три.

Возникает вопрос: а что же такое поведение?

Поведение – это активность живого организма, направленная на взаимодействие с окружающей средой. Обычно под поведением понимают внешне проявляемое поведение, то есть действия, которые могут быть замечены наблюдателем (крупные движения типа ходьбы; мелкие движения типа мимики, дыхания, подрагиваний, движения глаз; речь от крика до проговаривания про себя, которое отображается на микродвижениях губ и языка);

Мыслительное, внутреннее поведение – предположительно мыслительный процесс человека, его думание. В мыслительном поведении можно предполагать привычки восприятия (то, как человек обычно воспринимает окружающий мир и происходящие в нем события, на что он обращает внимание, а чего не замечает), эмоциональные (то, как человек привык оценивать происходящее) и волевые привычки (то, как человек привык обдумывать и принимать мысленные решения).

Поведение человека управляется совокупностью внутренних (эндокринной системой, нервной системой, строением тела и т.д.) и внешних факторов (все влияния окружающей среды). Можно условно выделить в текущий момент времени наиболее влияющие на поведение факторы.

Таким образом, поведение является:

- наблюдаемым;
- зависит от ситуации;
- гибким;
- динамичным;
- основанным на мыслях и убеждениях;
- выражением нашей личностной сути.



DISC-язык

Основным разработчиком языка ДИСК стал Вильям Моултон Марстон (1893 – 1947). В 1928 году доктор Марстон опубликовал книгу «Эмоции нормальных людей», в которой описал теорию, рассматривающую поведение нормального человека как реакцию на благоприятную и неблагоприятную внешнюю среду. В условиях окружающей среды поведение человека маркируется на шкале реакции от пассивной до активной в зависимости от индивидуального восприятия окружающей среды как благоприятной или враждебной.

Данный принцип получил свое отражение в матрице отношений:

- от антагонистических отношений: негативных, враждебных;
- до приятных отношений: позитивных, дружественных.

В зависимости от личных особенностей каждый человек выбирает свою стратегию существования и выживания. В дальнейшем было выделено четыре основных типа поведения:

ДОМИНИРОВАНИЕ (DOMINANCE) – активное позитивное поведение в антагонистической обстановке. Стремление к достижению целей вопреки противодействию среды.

ВЛИЯНИЕ (INFLUENCE) – активное позитивное поведение в благоприятной обстановке. Влияние на окружающих для получения позитивного отклика.

СТАБИЛЬНОСТЬ (STEADINESS) – пассивное понимающее поведение в благоприятной обстановке. Стабильность в выполнении задач для поддержания «статус кво».

АДАПТИВНОСТЬ (COMPLIANCE) – пассивное приспособляющееся поведение в антагонистической обстановке. Действия в соответствии с высокими стандартами, чтобы избежать проблем или ошибок.

В. Марстон полагал, что люди стремятся изучать представление о собственной личности, которое в основном соответствует одному из четырех факторов. Таким образом, используя теорию Марстона, становится возможным применять силу научных наблюдений к поведению человека, что является скорее объективным и образным, чем субъективным и зависящим от суждений.

Теория DISC получила активное развитие в дальнейшем – многие ученые расширяли ее положение:

Гарри Стэк Салливан (1935) и Карл Рэнсом Роджерс (1951) подчеркнули, что предпочтение индивидуумом тех или иных характеристик зависит от реакции окружающих на его действия.

Прескотт Леки (1945) отметил, что результатом реакции окружающих становится изменение представлений личности о себе. Каждый из нас вырабатывает это представление о себе и поддерживает его.

Дональд Сьюпер (1957) подчеркнул, что каждый ищет тот род деятельности, который соответствует его представлению о себе.

Карен Хорни (1950) одновременно с развитием теории Марстона выдвигает теорию о способах взаимодействия индивида с внешней средой (адаптивность, агрессивность или доминантность, отчужденность).

Мэрилин Фергюсон (1954) формулирует предположение о том, что группы различаются по степени давления на них со стороны внешней среды: общество определяет, что будет существенно для выживания и как должны вести себя индивиды в различных культурных и социальных группах.

Джон В. Берри (1986), используя значительный эмпирический материал, выдвигает теорию о социальном поведении групп, необходимом для их приспособления к требованиям окружающей среды.

Томас Хендриксон (1956) разработал тест для определения личностных характеристик человека на основе теории «Об эмоциях нормальных людей». Основным постулатом данной теории является предположение, что все люди каким-либо образом ведут себя в каждом измерении. Четыре измерения являющиеся основой Системы Томаса (и ее различных форм и видов применения), попадают в следующие категории:

Доминирование – побудительный потенциал. Как вы относитесь и реагируете на проблемы, трудности и осуществляете полномочия.

Влияние – контакты. Как вы взаимодействуете и пытаетесь влиять на других с вашей точки зрения.

Стабильность – постоянство. Как вы реагируете на изменения, неустойчивость и темп окружающей обстановки.

Адаптивность – принуждение. Как вы реагируете на правила и процедуры, установленные другими людьми, а также на власть.

Предметом анализа по DISC является психо-эмоциональная модель поведения человека, то есть как человек выполняет то или иное действие. Система описывает поведение человека в трех различных ситуациях – в повседневной жизни (график III), на работе (график I), в стрессовой обстановке (график II).

Инструменты на основе теории DISC оценивают особенности естественного (врожденного) и адаптированного (приобретенного под воздействием внешних обстоятельств) поведения человека: от манеры здороваться и одеваться до предсказания успешности на должности и способов мотивации.

Результаты, предоставляемые Системой Томаса на основе тестирования по языку DISC, учитывают дифференцированность поведения человека и представлены в виде трех графиков: положение точек факторов DISC определяет модель поведения личности и демонстрирует ее наиболее сильные стороны.

Для того чтобы провести оценку личности, система предлагает ряд комбинаций четырех факторов из положения на графике, которые позволяют с высокой долей достоверности определить и предсказать основные поведенческие характеристики личности.

График показывает различные черты поведения и их сочетаемость друг с другом. Самая высокая и самая низкая точка в графике отражают наиболее яркие черты поведения.

Отчет на основе графика содержит достоверные утверждения, относящиеся к тем областям поведения, в которых можно наблюдать определенные тенденции.

Характеристики людей с одним доминирующим фактором

Общая характеристика индивидов с высоким доминированием D

Эти люди любят сложные задачи. Они стремятся контролировать ситуации и события, готовы к конкуренции, уважают власть и ответственность. Ставят высокие цели и ожидают, чтобы их авторитет был признан. В отношении с другими, как правило, прямолинейны, позитивны, открыто высказывают свое мнение. Говорят то, что думают, иногда бывают резки. Любят находиться на переднем плане, внутренне эгоцентричны. Как правило, являются сильными по характеру и самодостаточными людьми. Интересуются необычным и рискованным, готовы пробовать себя в разных областях. Выступают в качестве инициаторов, постоянно ищут новые возможности. Обладают значительными внутренними ресурсами и способны адаптироваться к различным ситуациям.

Люди, имеющие большее значение фактора **D**, более активны в работе с проблемами и вызовами. Люди типа **D** описываются такими

словами, как требовательный, действенный, эгоцентричный, сильно желающий,двигающийся, определенный, честолюбивый, агрессивный и руководящий.

Люди, имеющие низкий **D**, думают перед принятием решения; описываются словами: консервативный, дружелюбный, кооперативный (готовый кооперироваться), расчетливый, нетребовательный, осторожный, умеренный, приятный, скромный и мирный.

Резюме: позитивное поведение в конкурентных, враждебных ситуациях. Стремление к достижению результата, несмотря на сопротивление.

Общая характеристика индивидов с высоким влиянием I

Люди с высокой степенью влияния способны убеждать других, коммуникабельны. Как правило, оптимисты. В первую очередь интересуются людьми, в организации демонстрируют интенсивную социальную активность, готовы помогать другим в осуществлении их проектов. Открыты и дружелюбны. Поддерживают знакомство с широким кругом людей. Бывают противоречивы. Легко делают быстрые выводы и могут действовать, исходя из своих эмоций. Предпочитают хорошо выглядеть. Стремятся быть популярными. Чувствуют, что они способны переубедить и мотивировать людей при необходимости. Связи с общественностью и продвижение товаров и услуг – естественные области деятельности таких людей. Предпочитают убеждение, а не административное воздействие.

Люди с высоким **I** влияют на других через разговоры и деятельность и бывают эмоциональными. Они описываются следующими словами: убеждающий, магнитный, политический, восторженный, убедительный, теплый, демонстративный, доверчивый, оптимистичный.

Люди с низким **I** работают больше с данными, чем с фактами. Они описываются следующими словами: рефлексивные, основывающиеся на фактах, расчетливые, скептические, логичные, подозрительные, пессимистические и критические.

Резюме: позитивное поведение в благоприятных и дружественных ситуациях. Влияние на других людей для достижения позитивной и дружественной рабочей атмосферы.

Общая характеристика индивидов с высокой стабильностью S

Люди отличаются высокой стабильностью в работе. Любезны, беззаботны и не стремятся выходить из-под контроля. Сдержаны, «не

кипятятся», терпеливы и осторожны. Завязывают тесные дружеские отношения с небольшой группой верных коллег/приятелей. Осторожно относятся к переменам. Готовы аргументированно защищать сложившееся положение вещей. Обладают чувством хозяина, собственника. Прочно привязаны к своей рабочей группе, «старым» клиентам, сложившимся профессиональным условиям и привычкам. Хорошо работают в команде и могут координировать свои усилия с усилиями других в плане темпа и распределения работ. Развивают хорошие производственные традиции и привычки, могут выполнять повторяющуюся работу не теряя качества.

Люди с высоким **S** любят стабильность, безопасность и не любят резких изменений; являются спокойными, мягкими, терпеливыми, притягивающими, предсказуемыми, преднамеренными, устойчивыми, последовательными и имеют тенденцию к беспристрастности.

Люди с низким **S** любят интенсивность, изменение и разнообразие, описываются как беспокойные, демонстративные, нетерпеливые, импульсивные.

Резюме: стабильное поведение в благоприятных ситуациях. Надежность при выполнении традиционных задач и поддержании стабильных контактов с окружающими.

Общая характеристика индивидов с высокой адаптивностью С

Эти люди миролюбивы, чувствительны и ищут одобрения. В глубине души они скромны, лояльны, неагрессивны. Они довольно осторожны и консервативны, не принимают решений, не изучив всю существующую по данному вопросу информацию. Демонстрируют хорошее чувство времени и прагматизм при выборе правильного решения в нужный момент. Хорошие аналитики. В состоянии соответствовать тому имиджу, которого от них ждут. Делают все возможное, чтобы избежать конфликтов. Стремятся к стабильности и упорядоченности, склонны следовать процедурам как в личной, так и в профессиональной жизни. Действуют обстоятельно и продуманно. С тщательностью и вниманием относятся к деталям.

Люди с высоким **C** придерживаются правил и инструкций, описываются словами: осторожный, требовательный, систематизирующий, опрятный, дипломатичный, точный, тактичный.

Люди с низким **C** бросают вызов правилам, хотят быть независимыми и описываются словами: своевольный, упрямый, самоуверенный, не систематизирующий, произвольный и небрежный в делах.

Резюме: пассивное поведение в антагонистических ситуациях. Хорошо адаптируются к высоким профессиональным стандартам с целью снижения беспокойства и ошибок.

С 1960-х годов система стала успешно использоваться для тестирования персонала во многих компаниях, позволяя выявить особенности стиля поведения личности в достижении определенных результатов, создать профильный анализ должности, где учитываются необходимые для должности характеристики кандидата.

Цели DISC-profile в следующем:

- понимать свои поведенческие тенденции и развивать понимание того, как ваше поведение влияет на других;
- уважать, воспринимать, понимать и ценить индивидуальные различия;
- улучшать стратегии для совместной работы с целью увеличения производительности;
- повышать свою эффективность, улучшив взаимоотношения с другими.

DISC-profile отвечает на вопрос: что делает людей успешными?

- Понимание людей (коллег) и то, как их поведение влияет на других;
- понимание их (коллег, других людей) реакции на других людей;
- знание, как максимально увеличить то, что они делают хорошо;
- отношение к ним (людям) положительно;
- знание, как приспособиться к поведению других людей.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

Работа с DISC-profile

1. Проведите самостоятельную работу с методикой «DISC® Classic» (см. приложение).
2. Проведите групповое обсуждение результатов.



Чтение

Модели успешного профессионального поведения

На сегодняшний день в литературе существует несколько определений компетенций. Остановимся на следующем.

Компетенции – это особенности поведения, которые определяют результативность работы. Иначе говоря, компетенции это комплекс индивидуальных качеств человека, ведущих к успеху.

Эти особенности поведения могут включать черты личности, характеристики темперамента и эмоционально-волевой сферы, уровень интеллекта и особенности мыслительной сферы человека, установки, знания и сложные навыки. Другими словами, *компетенция* – это сочетание характеристик личности, знаний и навыков, критическое для успешного выполнения определенной работы.

Компетенции следует отличать от **компетентности**, которая обозначает уровень достижений в рамках определенной функции или работы. Компетентность это профессиональные навыки человека.

В качестве компетенций не принято рассматривать продолжительность работы сотрудника на определенной должности (опыт работы) и лояльность к компании.

Основной момент в определении компетенций – это то, что они влияют на успешность, результативность работы. То есть изучив, сформулировав компетенции для определенной работы, их можно целенаправленно развивать и таким образом улучшать эффективность работы. При помощи компетенций можно отбирать потенциально успешных работников.

Что такое базовые профессиональные компетенции?

Базовые профессиональные навыки – это устойчивые формы поведения, которые помогают человеку на занимаемой им позиции качественно и эффективно достигать поставленных перед ним целей.

Например, навык «успешное принятие решений», который нужен в любой работе, может быть описан как набор поведенческих действий, которые включают сбор релевантных фактов, оценку возможных вариантов действия, готовность идти на обдуманый риск и нести ответственность за результаты и т.д.

Базовые профессиональные компетенции это максимально широкое понятие, которое включает в себя разные индивидуальные качества человека:

- теоретические и профессиональные знания;
- навыки, необходимые в ходе выполнения работы (коммуникативные, управленческие и т.п.);
- способности к обучению и освоению новых видов деятельности;
- ценностные ориентации и характеристики мотивации;
- личностные черты и психофизиологические особенности.

Как известно, люди обладают разными индивидуальными качествами, которые могут облегчать или, напротив, мешать человеку эффективно справляться с работой и/или достигать в ней наилучших

результатов. Поэтому важно уметь «настроить» все свои качества к специфичным для конкретной позиции условиям работы.

В современной бизнес-среде резко возросло значение базовых профессиональных компетенций:

1. Для работодателя важно не только, что человек будет делать, но и как он будет это делать, какие качества (помимо специальных профессиональных умений и знаний) ему потребуются для выполнения той или иной работы. Свои ожидания к качеству выполнения рабочих задач работодатель выражает не только через должностные обязанности, но и через набор индикаторов успешного поведения, специфичных для каждой позиции.

2. Профессиональные знания в современном мире постоянно обновляются, в результате чего индивидуальный багаж быстро устаревает и требует постоянного пополнения. Роль «гибких» компетенций (Soft Skills) в том, чтобы поддерживать специальные профессиональные умения и знания в актуальном состоянии и обеспечивать готовность к «непрерывному» обучению.

3. Требования в профессиональном мире постоянно повышаются. Результативность компаний сегодня зависит уже не столько от эффективности каждого специалиста в отдельности, сколько от их способности участвовать в сложных проектах, находить общий язык и слаженно работать с коллегами. Чем меньше у сотрудника необходимых для работодателя базовых профессиональных компетенций, тем сложнее компании соответствовать изменяющимся требованиям современного профессионального мира.

Уровень эффективности работы зависит от степени владения и готовности проявлять человеком необходимое поведение в каждой конкретной ситуации. Какие *решения* может принять руководитель по результатам оценки базовых профессиональных компетенций своих сотрудников?

1) насколько стиль работы сотрудника соответствует условиям, в которых он работает (достаточно ли он, к примеру, гибок или решителен в своих действиях);

2) какие недостатки необходимо устранить в работе сотрудника (чего конкретно ему не хватает для более эффективной работы) и как это сделать (в личной беседе, через обучение на тренинге или общение с наставником);

3) кому и какие задачи можно поручить, чтобы работа была сделана с заданным качеством и в запланированные сроки;

4) справится ли конкретный сотрудник с привычной для него задачей, но в изменившейся ситуации; насколько ему можно доверить решение сложной или нестандартной задачи;

5) насколько и каким образом поведение сотрудника влияет на работу других (уровень их результативности, мотивированности и т.д.),

б) наконец, какой у сотрудника потенциал роста, и будут ли оправданы дальнейшие вложения в него, готов ли он к продвижению на новый уровень профессионализма.

Определить самому, какие именно компетенции необходимы для успешного решения какой-либо задачи, особенно в изменившихся или непривычных условиях, бывает довольно трудно. Наверное, каждому приходилось задаваться вопросами:

с чем связан тот факт, что я успешен в решении одних задач и неуспешен в других?

Почему удовлетворенность своей работой присутствует в одних ситуациях и отсутствует в других?

Важное значение здесь имеет то, насколько человек умеет соотносить свои индивидуальные качества и способности с внешними условиями, в которых он решает ту или иную задачу, и использовать специфичные для них навыки.



Рекомендации

Как определить компетенции, которые важны в конкретной рабочей ситуации?

В начале вам необходимо определить особенности той среды, в которой вы обычно работаете. Представьте, что на этой шкале можно расположить всех специалистов, работающих в разных департаментах вашей компании. Как вы думаете, в какой точке на этой шкале вероятнее всего находится *специалист именно вашего профиля*. Здесь нет правильных или неправильных ответов. Полагайтесь исключительно на свое мнение как эксперта в своей работе.

**Динамичная
среда**



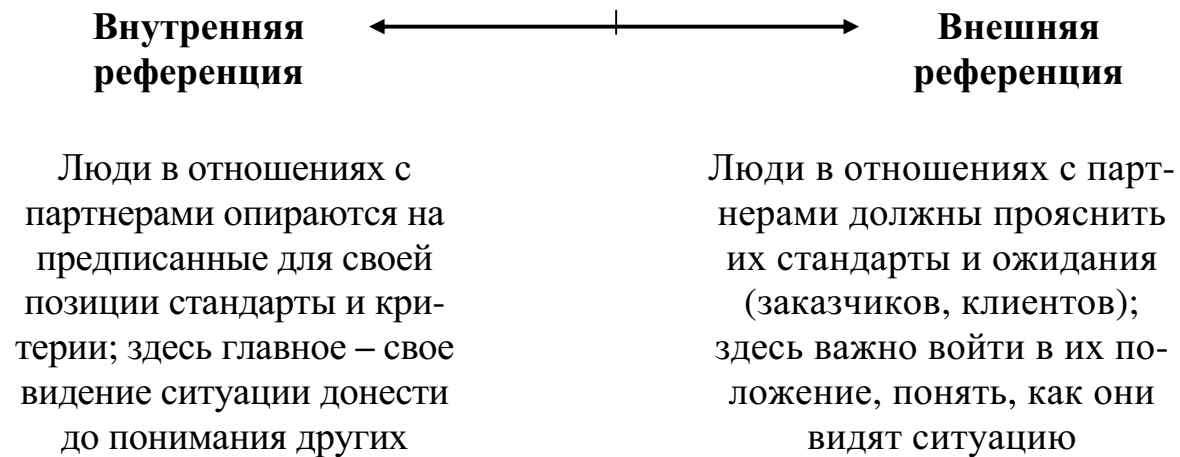
**Стабильная
среда**

Люди в ходе работы часто сталкиваются с нестандартными задачами, быстро меняющимися условиями, непривычными обстоятельствами

Люди работают, как правило, в привычных, мало меняющихся условиях, решают стандартные задачи

Внимание: если вы поставили отметку на одном из крайних полюсов, то означает ли это, что ваша рабочая среда более динамична, чем у специалистов по контрактам (левый полюс) или более стабильна, чем у операторов (правый полюс).

А теперь отметьте, где, на ваш взгляд, находится *специалист вашего профиля* на этой шкале:



Внимание: если вы поставили отметку на одном из крайних полюсов, то означает ли это, что в ваших рабочих отношениях с партнерами ориентация на внутреннюю референцию выражена больше, чем у аудиторов (левый полюс), или ориентация на внешнюю референцию выражена больше, чем у специалистов PR (правый полюс).

Ниже на схеме представлены четыре квадранта, которые отличаются по двум параметрам рабочей среды:

- *динамичная среда – стабильная среда*
- *внутренняя референция – внешняя референция*

Каждому из четырех квадрантов соответствуют специфические задачи и индикаторы успешного поведения.

Специфические задачи – это ожидания руководителей к тому, какими базовыми навыками должен обладать сотрудник, чтобы выполнять работу эффективно.

Индикаторы поведения – это желательная форма поведения сотрудника, доступная наблюдению и оценке.

Динамичная среда



Рис. 3. Специфические задачи и индикаторы успешного поведения в рабочей среде



Инструменты

Профиль успешного профессионального поведения

Проведя анализ нескольких наиболее интересных исследований, мы выделили три основных блока компетенций, определяющих модель успешного поведения. Ниже приведено их краткое описание.

Таблица 5

Модель успешного профессионального поведения

Стиль профессиональной деятельности		
Управление информацией	Управление задачами	Управление отношениями
1. Стиль восприятия 2. Фокус внимания 3. Стиль мышления	4. Направление активности 5. Ориентация в работе 6. Принятие решений	7. Энергичность 8. Локус контроля 9. Ролевая позиция

Таблица 6

Профиль успешного профессионального поведения

Стиль работы с информацией	
1. Стиль восприятия информации	
<i>Различия:</i> человек особое внимание обращает на отличия, легко находит нестыковки и противоречия	<i>Сходство:</i> человек склонен находить во всем общее и знакомое, стремится устанавливать связи
2. Фокус внимания	
<i>Ориентация на окружение:</i> человек особое внимание в работе уделяет взаимодействиям в коллективе, отношениям с клиентами, подчиненными и т.д.	<i>Ориентация на содержание работы:</i> человек склонен сосредотачивать свое внимание на предметном содержании работы, то есть материале, технологии, продуктах и т.д.
3. Стиль мышления	
<i>Аналитизм:</i> человек смотрит на ситуацию со стороны, отстраняясь от субъективных переживаний, склонен описывать ее в отвлеченных понятиях и схемах	<i>Рефлексивность:</i> человек оценивает ситуацию сквозь призму своих чувств, желаний; склонен тщательно обдумывать последствия своих действий
Стиль решения задач	
1. Направленность активности	
<i>Избегание:</i> человек ориентирован на поиск ошибок и/или негатива, избегание неудач	<i>Стремление:</i> человек ориентирован на достижение результата и обладание новыми ресурсами

2. Ориентация в работе	
<i>Ориентация на процесс:</i> человек испытывает удовлетворение от самого процесса работы	<i>Ориентация на результат:</i> человек получает удовольствие от достигнутого результата
3. Принятие решений	
<i>Опора на рецепты:</i> человек предпочитает типовые пути и способы решения рабочих ситуаций, жизненных задач	<i>Поиск альтернатив:</i> человек стремится найти новые способы и пути решения возникших задач
Стиль отношений с людьми	
1. Энергичность	
<i>Проактивность:</i> уровень жизненных сил позволяет человеку самостоятельно принимать решения и совершать действия	<i>Пассивность:</i> уровень жизненных сил вынуждает человека уходить от ответственности, подчиняться внешним силам и контролю
2. Локус контроля	
<i>Внешняя референция:</i> человек стремится соответствовать ожиданиям окружающих, опирается на их мнения и оценки	<i>Внутренняя референция:</i> человек полагается на свое мнение и критерии оценок, не поддается чужому влиянию
3. Ролевая позиция	
<i>«Командный игрок»:</i> человек принимает решения и выполняет действия при поддержке со стороны близких	<i>«Одиночка»:</i> человек ставит акцент на личном достижении и на собственных успехах



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Составьте индивидуальный «профиль успешного поведения», учитывая специфику своей деятельности.

2. Ответьте на следующие вопросы:
 обладаете ли вы всеми необходимыми компетенциями для эффективной деятельности?

Какие компетенции считаете нужно развивать в себе? Почему?

Влияет ли деловая среда (динамичная/стабильная) на «востребованность» тех или иных компетенций? Если да, то как и какие именно компетенции необходимы (продолжите список):

- в динамичной среде:
стрессоустойчивость...
- стабильной среде:
сконцентрированность...

НАВЫКИ САМООРГАНИЗАЦИИ



Развиваемые навыки

1. Самоорганизация.
2. Постановка карьерных целей.
3. Определение сильных и слабых сторон.
4. Умение определять ценности и расставлять приоритеты.
5. Умение сопоставлять карьерные цели и жизненные ценности.



Рекомендации

Карьерные цели

Если вы сомневаетесь, в правильном ли направлении развивается ваша карьера, и не имеете четкого представления, чего вам хотелось бы достичь в будущем, вы рискуете потратить массу времени на бесплодные блуждания в поисках себя. Пришло время заняться постановкой карьерных целей и начать осмысленное движение к воплощению желаемого в действительное.

Чего вы хотите?

На самом деле осознание собственных истинных желаний может стать самой трудной частью процесса выбора карьерного пути. Тем не менее этот этап нельзя обойти или оставить «на потом» – он является ключевым.

Большинство людей, даже самых успешных, в определенные периоды своей карьеры не были уверены в том, что делают правильный выбор и движутся к правильной цели. Временные сомнения часто возникают, когда нам приходится сталкиваться со значительными преградами на пути, но впоследствии они проходят. В гораздо более тяжелой ситуации находятся те, кого сомнения не покидают уже давно. В любом случае сомнения – это сигнал к тому, что пришло время переосмысления ценностей и целей.

Осознать свои настоящие желания помогут честные ответы на следующие вопросы.

Хочу ли я зарабатывать больше?

Насколько для меня важны деньги?

Нравится ли мне то, что я делаю сейчас?

Что меня по-настоящему увлекает?

Что могло бы меня сделать более счастливым, чем я есть сейчас?

Стану ли я счастливее, получив повышение или поменяв работу?

Что мне мешает получить повышение или сменить работу?

Почему я работаю на своей нынешней работе?

Что меня удерживает от того, чтобы сменить ее?

Если, отвечая на эти вопросы, вы не будете честны с собой, о лучшей жизни можете и не мечтать. Вы не сможете рассчитывать на существенные улучшения и будете вынуждены снова и снова отвечать на них.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

План постановки карьерных целей

В представленной ниже таблице сформулируйте свои карьерные цели и выявите ряд важных сопутствующих моментов.

Таблица 7

Формулирование карьерных целей

Карьерная цель	Выгоды от достижения этой цели	Ключевые шаги	Сроки	Поддержка и ресурсы	Результаты и размышления
Сформулируйте свои карьерные цели и запишите их в порядке убывания приоритетности	Этот список может вам помочь получить мотивацию	Шаги, которые нужно предпринять для достижения цели	Установите себе дедлайны	Какого рода поддержка вам может потребоваться и от кого именно. Какие ресурсы вам нужны для достижения цели: время, деньги, связи и пр.?	В этой графе вам следует записать, удалось ли вам достичь цели, что получилось, а что – нет

Следующая таблица предназначена для более детальной проработки каждой карьерной цели, в ходе которой вы должны будете ответить на несколько ключевых вопросов.

Анализ карьерных целей

Кто	Что	Где	Когда	Как
Кого я попрошу о помощи?	Какого результата я хочу достичь?	Где находится отправная точка, с чего я должен начать?	Когда я должен начать?	Как я должен начать?
Кто может выиграть от достижения этой карьерной цели?	С чего я должен начать?	Где я окажусь через 10 лет?	Когда я хочу достичь цели?	Как достижение цели повлияет на мое будущее?
С кем мне нужно работать, чтобы достичь моей цели?	Что действительно сделает меня счастливым?	Где я должен привлечь дополнительные ресурсы?	Когда я должен приложить знания, чтобы начать движение к цели?	Как я себя чувствую, выбрав эту цель?

Заполнение представленных выше таблиц поможет вам разработать план действий, без которого добиться успеха вам будет намного сложнее, разбить масштабные долгосрочные цели на простые краткосрочные.



Рекомендации

В постановке целей крайне важна четкость формулировок. Например, цель «получить дополнительное управленческое образование» слишком размыта. Какое именно образование, где и когда вы хотели бы получить? Сформулируйте цель четче: например, «получить второе высшее образование по специализации «менеджмент» через пять лет».

Один из способов двигаться вперед – это... двигаться назад. Можете ли вы достичь свою цель сегодня? Если нет, то почему? Что нужно сделать сначала? Нужно ли что-то сделать до этого? Задавайте себе эти вопросы до тех пор, пока перед вами не окажется задача, которую вы можете сделать сегодня. Например, вы решили, что хотите получить диплом МВА. Можете ли вы сделать это сегодня? Нет, вам нужно сначала приступить к обучению, поступить в школу. Можете

ли вы поступить в школу сегодня? Нет, необходимо подать документы. Можете ли вы сегодня подать документы? Нет, вы еще не определились, в какую школу хотели бы поступить и т.д. Пусть вас не пугает, если ваш список из одного превратится в несколько.

Получив несколько списков, в каждом из которых масштабная задача разбита на конкретные шаги, создайте единый план действий – на неделю или ежедневный. Пишите задачи в том порядке, в котором их следует выполнять. И не откладывайте выполнение, не теряйте времени, действуйте, чтобы ваши мечты сбылись как можно быстрее.



Чтение

Технология целеполагания

Первоначальная стадия – разработка представлений о личных устремлениях, связанных с образом удовлетворенной жизни. Следующая стадия – переход от общих представлений о целях к их соотношению с реальными видами и способами деятельности. Третья стадия – дифференциация целей, предполагающая их разделение по временным интервалам: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Завершающая стадия связана с инвентаризацией целей: определением приоритетов, целевым планированием и программированием.

Принципы постановки карьерных целей

Привлекательность. Цель должна быть привлекательной, то есть соответствовать личным интересам, ценностям, установкам, представлениям. Такой выбор цели помогает увлечься ею и, следовательно, легче преодолевать трудности «черновой» работы при движении к ней.

Реальность. Цели должны касаться профессионального продвижения и развития способностей к исполнению ближайшей профессиональной роли или функции.

Последовательная близость. Разбивка по этапам концентрирует усилия. Последовательная постановка задач приближает конечную цель.

Прогрессивность. Каждая из последующих подцелей должна предполагать наращивание способностей и возможностей.

Возможность корректировки цели. Мотивы в процессе движения к цели могут меняться, поэтому неразумно жестко ориентироваться на исходные мотивы.

Возможность оценки результативности. Цель должна быть формализована и предполагать критерии оценки ее достижения.

Существуют общие для любого карьерного процесса принципы и правила реализации карьерных целей. Их необходимо понимать и соизмерять свои действия с этими эталонами.

Принципы карьерной стратегии

Принцип непрерывности. Ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной или служить поводом для остановки.

Принцип осмысленности. Любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться сообразно целям, индивидуальным и общим.

Принцип маневренности. Гибкость в построении линии карьерного движения.

Принцип соразмерности. Нужно двигаться в группе, не отставая, но и не вырываясь далеко вперед.

Принцип заметности. Необходима презентация ваших успехов. Они должны быть замечены и оценены по достоинству.



Рекомендации

Правила карьерной стратегии

1. Ставить перед собой только реальные цели.
2. Верить в свои возможности.
3. Не терять времени на работу с неперспективным начальником, а стать нужным инициативному руководителю.
4. Готовиться занять более высокооплачиваемое место, которое вскоре станет вакантным.
5. Познать и оценить других, могущих способствовать своей карьере.
6. Расширять свои знания, приобретать новые навыки.
7. Составлять план на сутки и на всю неделю, в котором резервировать место для любимых занятий.
8. Помнить, что все в жизни меняется: мы, наши знания, навыки, рынок, организация, окружающая среда и т.д. – надо суметь оценить эти изменения.
9. Нельзя жить одним прошлым.
10. Надо увольняться, как только убеждаешься, что это необходимо.
11. В поисках новой работы необходимо надеяться прежде всего на себя.
12. В организации следует заявить о себе.



Инструменты

Карьерные цели могут выглядеть в виде простого списка с описанием. Но в то же время каждая цель должна быть «умной» (от англ. SMART), то есть должна обладать следующими свойствами:

Specific. Цель должна быть особенной, конкретной и точной. Из описания должно быть однозначно понятно, что эта цель означает именно для вас. (Что именно? Описание.)

Measurable. Цель должна быть измеряемой. Цель обязательно должна быть выражена количественно или иметь понятную количественную оценку. (Как я узнаю, что это тот самый результат? Критерии качества.)

Achievable. Цель должна быть достижимой. Необходимо реально оценивать себя, сложившуюся ситуацию и не ставить перед собой заоблачных, недостижимых целей. (Смогу ли я? Все ли у меня для этого есть? Ресурсы: время, деньги, люди, умения/навыки и т.д.)

Resulting. Цель должна быть результативной. По достижении цели обязательно должен быть виден результат, то есть состояние, в которое вас приведет достижение этой цели. Этот результат должен быть значимым для вас, либо для окружающих. (Для чего? Зачем мне это надо? Актуальность цели для меня.)

Time. Цель должна иметь временные рамки. Обязательно необходимо определять период времени, который вы отводите для достижения цели. (Когда? Срок.)



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Выпишите свои карьерные цели, проверьте их, используя критерии SMART.

2. Возьмите одну из ваших приоритетных целей и ответьте на следующие вопросы, представленные ниже. Прodelайте то же самое с остальными вашими целями для реализации желаемых изменений.

- 1) моя цель состоит в следующем / я хочу изменить следующее:
- 2) я действительно хочу достичь этой цели, потому что...
- 3) какую пользу принесет достижение моей цели?
- 4) я расскажу о своей цели пяти людям, которые будут меня поддерживать в достижении цели.
- 5) регулярно я со всей ответственностью буду рассказывать им о моем прогрессе.
- 6) мне понадобятся следующие ресурсы/условия для достижения моей цели (возможные препятствия, которые мне необходимо преодолеть).

7) что я могу делегировать, и от чего мне следует отказаться, чтобы больше времени и усилий направить на достижение цели.

8) что я должен сделать в течение одного дня на пути к достижению моей цели.

9) что мне поможет всегда придерживаться моей цели (люди, напоминающие и наглядные средства).

10) моим вознаграждением за достижение цели станет.

11) мои следующие действия после того, как я достигну своей цели?



Инструменты

SWOT-анализ

Название этого вида анализа образовано от первых букв английских слов, означающих в переводе силу, слабость, возможность и угрозы.

Акроним **SWOT** был впервые введен в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (Kenneth Andrews). Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях.

В 1965 году четыре профессора Гарвардского университета, Леранед, Кристенсен, Эндрюс и Гут (Leraned, Christensen, Andrews, Guth), предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG, которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии.

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать собственные сильные и слабые стороны; потенциальные возможности и угрозы, идущие из внешней среды; а также систематизировать ожидаемые угрозы и возможности и предусмотреть влияние, которое они могут оказать на ваши сильные и слабые стороны. С помощью SWOT-анализа можно понять, в какой степени удастся использовать ожидаемые возможности и как в связи с этим целесообразнее построить стратегию личного развития или достижения собственных целей. Достигается это за счет того, что вы должны сравнивать свои внутренние силы и слабости с возможностями, которые дает вам внешняя среда.

При формировании стратегии не менее важно учесть действия, направленные на предотвращение ожидаемых угроз.

При проведении SWOT-анализа предполагается сформировать перечень:

- ожидаемых угроз;
- ожидаемых возможностей;
- слабых сторон;
- сильных сторон.

Для более наглядного представления полученной информации может быть использована так называемая матрица SWOT-анализа.

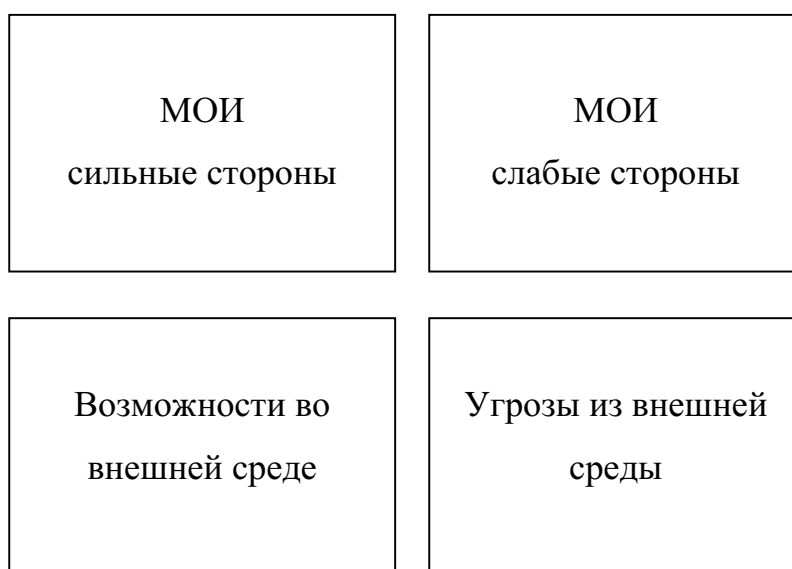


Рис.4. Общий вид матрицы SWOT-анализа

Таблица 9

Матрица сочетания сильных и слабых стороны с возможностями и ожидаемыми угрозами

МАТРИЦА SWOT						
Стороны	Возможности			Угрозы		
Слабые	1	2	3	1	2	3
1						
2						
3						
Сильные						
1						
2						
3						

На пересечение строк и столбцов этой матрицы указываются установленные в процессе SWOT-анализа сочетания угроз со слабыми и

сильными вашими сторонами, а также возможностей со слабыми и сильными сторонами. Наиболее важные их сочетания должны быть приняты во внимание при принятии вами решений.

Четкому представлению о наиболее важных угрозах и возможностях для вас может способствовать использование специальных матриц, в которых отражаются степень и вероятность их ожидаемого влияния на ваше развитие или достижение поставленной цели.

Таблица 10

Матрица учета влияния возможностей

Вероятность	Влияние		
	сильное	умеренное	слабое
Высокая			
Средняя			
Низкая			

Таблица 11

Матрица учета влияния угроз

Вероятность	Состояние			
	разрушения	критическое	тяжелое	«легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

Правила проведения SWOT-анализа

Правило 1

Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Не проводите общий анализ, охватывающий весь спектр вашей профессиональной компетенции. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном аспекте (карьера; личностное развитие...) обеспечит выявление наиболее важных для этого аспекта сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2

Поймите различия между элементами SWOT-анализа: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это ваши внутренние черты, следовательно, подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками внешней среды и неподвластны вашему влиянию.

Правило 3

Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают окружающие вас люди (коллеги, менеджер).

Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете вашей конкурентоспособности.

Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видят окружающие. Например, знание английского языка на уровне *advance* будет сильной стороной, только если это необходимо в вашей профессиональной деятельности или той сфере, куда вы желаете применить свои знания и умения.

И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах менеджера, коллег.

Правило 4

Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию: основывайтесь на объективных фактах и данных исследований внешней среды.

Правило 5

Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Регистрация данных для SWOT-анализа

Обязательно письменно зафиксируйте результаты самооценки и свои профессиональные и карьерные цели. Сделать это необходимо именно письменно, так как только когда человек перекладывает свои мысли на бумагу, он начинает осознавать их более четко и ясно, на бумаге мысли структурируются, обретают форму и содержание. Опять же будет к чему обратиться и от чего отталкиваться в случае оценки фактических результатов, пересмотра, доработки целей и т.п.

SWOT-анализ полезно проводить при определении привлекательности имеющихся возможностей и оценке собственных способностей по устранению возникающих угроз. Также SWOT-анализ позволяет выработать четкий план действий.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Проведите индивидуальный SWOT-анализ и SWOT-синтез и составьте планирование задач для достижения поставленных целей. Результаты самооценки могут быть представлены в виде резюме или в любом другом понятном и удобном для вас виде.

2. Проведите презентацию и обсуждение в группе:

- SWOT-анализ;
- стратегия достижения поставленной цели или развития.



Рекомендации

Жизненные ценности и приоритеты: колесо жизни

Понимание конкретной карьеры всегда субъективно: карьера не означает иного успеха или неудачи, кроме как в собственном суждении человека. То есть о своей карьере может судить только тот человек, который ее делает. Она может быть для него успешной, даже если со стороны выглядит как цепь неудач и жизненных коллизий.

Для того чтобы реализовать свою жизненную карьеру осознанно, необходимо овладеть способами построения карьерной стратегии.

Карьерная стратегия включает в себя сочетание целей, которые человек преследует в своей карьере, с жизненными ценностями.

Жизненные ценности – это уникальные для каждого человека представления о смысле жизни и о том, что именно он хочет получить от нее. Они являются движущими силами человека и внутренним «компасом», благодаря которому он сохраняет видение жизненной перспективы в хаосе повседневной работы и легко «отсеивает» лишние дела.

Жизненные ценности очень важны, потому что формируют наши отношения, поведение, решения и нас самих. Поэтому, не определив своих жизненных ценностей, невозможно сделать жизнь такой, как мы хотим, потому что для нее просто не будет фундамента. Многие не могут понять, почему они не достигают целей, о которых так мечтают. Другие же достигают успеха, но все же чувствуют пустоту и неудовлетворенность.

Почему так происходит? Потому что такие люди ставят цели согласно внешним проявлениям, тому, чего от них хотят окружающие, или тому, что, они думают, хотят для себя. Получается, что цель не соответствует истинным желаниям человека.

Обычно все внимание уделяется постановке целей и их достижению, но мало кто задумывается о жизненных ценностях. Однако цели, поставленные и достигнутые без согласования с ценностями человека, окажутся пустыми и бесполезными. Человек будет чувствовать разочарование и пустоту, потому что цели и достижения не согласуются с тем, кем он на самом деле является.

Следовательно, необходимо сначала определить ваши жизненные ценности, чтобы понять, что действительно для вас важно в жизни. Иногда вопрос ценностей упускают, потому что кажется, на него очень трудно ответить. И даже самый решительный человек может не сразу определить, что для него важно, а что второстепенно. Кстати, далеко не все люди хорошо понимают, что такое «ценность», и путают это понятие с понятием «цель».

Попробуйте определить свои жизненные ценности, потратьте на это какое-то время – это значительно облегчит вам задачу постановки цели.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

Выберите из ниже приведенного списка те ценности, которые представляют для вас наибольшее значение в жизни.

Определение своих жизненных ценностей – это уже первый шаг на пути к их достижению.

Таблица 12

Жизненные приоритеты

<p>Аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах.</p> <p>Воспитанность (хорошие манеры).</p> <p>Высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания).</p> <p>Жизнерадостность (чувство юмора).</p> <p>Исполнительность (дисциплинированность).</p> <p>Независимость (способность действовать самостоятельно, решительно).</p> <p>Непримиримость к недостаткам в себе и других.</p> <p>Образованность (широта знаний, высокая общая культура).</p>	<p>Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни).</p> <p>Жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом).</p> <p>Здоровье (физическое и психическое).</p> <p>Интересная работа.</p> <p>Красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве).</p> <p>Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком).</p> <p>Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений).</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Ответственность (чувство долга, умение держать свое слово).</p> <p>Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения).</p> <p>Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина).</p> <p>Смелость в отстаивании своего мнения, взглядов.</p> <p>Твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями).</p> <p>Терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения).</p> <p>Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки).</p> <p>Честность (правдивость, искренность).</p> <p>Эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе).</p> <p>Чуткость (заботливость)</p>	<p>Наличие хороших и верных друзей.</p> <p>Общественное призвание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе).</p> <p>Познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие).</p> <p>Продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей).</p> <p>Развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование).</p> <p>Развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей).</p> <p>Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках).</p> <p>Счастливая семейная жизнь.</p> <p>Счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом).</p> <p>Творчество (возможность творческой деятельности)</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Инструменты

Жизненные ценности

Мои жизненные ценности – главные для меня приоритеты:



Рис. 4. Колесо жизни



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Из отмеченных выше ценностей выберите три самых основных на сегодняшний день для вас и запишите их.

Пример. Ценность: профессионализм, личностный рост, счастливая семейная жизнь.

2. Проанализируйте ключевые аспекты вашей жизни на данный момент, используя Колесо жизни.

Это задание позволит вам проанализировать вашу жизнь, осознать, что у вас получается, определить, что вы хотите изменить в своей жизни. Поскольку человек является единым и цельным организмом, то изменения в одной сфере, обязательно повлияют и на другие сферы вашей жизни. Вы можете принять наилучшее решение, заранее предугадав возможные влияния. Колесо жизни, предложенное ниже, охватывает восемь важнейших областей вашей жизни. Определите уровень удовлетворенности в каждой сфере (0 – 100%) и изобразите его на колесе. Новые очертания колеса являются отражением Вашей настоящей жизни. Заметьте, что ваши цели, определенные в первом задании, относятся к какой-либо сфере колеса жизни.

3. Проанализируйте, каких изменений вы хотите добиться, чтобы повысить уровень вашей удовлетворенности?

Ориентируясь на свое колесо жизни, выпишите, что вы хотите изменить, и определите три шага, которые приведут вас к желаемым изменениям. Обязательно проставьте сроки выполнения каждого действия. Примерами изменений могут быть: найти новую работу, сбережение 10% своего дохода, научиться готовить более здоровую еду, чаще встречаться с друзьями, больше читать и т.п.

4. Проанализируйте индивидуальную систему ценностей с целью лучшего понимания смысла своих действий или поступков, используя «Морфологический тест жизненных ценностей» (см. приложение).

Опросник направлен на изучение индивидуальной системы ценностей человека с целью лучшего понимания смысла его действия или поступка. Самобытность человека вырабатывается относительно основных ценностей, признаваемых в обществе. Но личностные ценности могут и не воспроизводить точную копию ценностей общественных.

<p style="text-align: center;">Работа/Карьера</p> <p>Изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p style="text-align: center;">Удовольствия/Досуг</p> <p>Изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
<p style="text-align: center;">Деньги</p> <p>Изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p style="text-align: center;">Личностное развитие</p> <p>Изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
<p style="text-align: center;">Здоровье</p> <p>Изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p style="text-align: center;">Общественная деятельность</p> <p>Изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
<p style="text-align: center;">Друзья</p> <p>Изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p style="text-align: center;">Супруг/Семья</p> <p>Изменения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.



Чтение

Мотивационные рычаги

Мотивация – это есть внутренние побуждения индивида, которые отвечают за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу.

Направление определяет выбор человека в тех случаях, когда он поставлен перед альтернативой (например, направить ему усилия на качество выполняемого задания или количество выполненных заданий).

Уровень – это количество усилий, затрачиваемых индивидом (много или мало).

Настойчивость определяет, сколько времени человек затрачивает на совершение того или иного действия.

Мотивация осуществляется через выявление и удовлетворение потребностей (собственных, если самомотивация; подчиненных, если вы руководитель).

Потребность – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотивация труда – совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения.

Очевидно, что цели организации существенно отличаются от целей ее работников. Соответственно возникает проблема: каким образом «заставить» работников эффективно трудиться в этой организации? Очевидно, что для этого следует каким-то образом цели организации и сотрудников совместить. Именно этой цели и служат теории мотивации труда. Известный теоретик менеджмента П. Друкер утверждает: «Насколько авторитарной ни являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов и делать это по отношению к ним как к индивидам».

Главные рычаги мотивации – интересы, мотивы и стимулы.

Интерес – форма проявления познавательных потребностей личности, направленных на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции.

Мотив – внутренняя побудительная сила, связанная с удовлетворением потребностей индивида.

Стимул – более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда. Соответственно, стимулирование труда, являющееся неотъемлемой частью мотивационного процесса на предприятии, подразумевает материальные поощрения работникам и реализуется через систему оплаты труда, а также различные бонусы, премии.

Теории мотивации подразделяют на две группы:

– теории содержания мотивации, в рамках которых выделены факторы, оказывающие мотивирующее воздействие, описаны структура потребностей, их содержание и то, как они связаны с мотивацией человека к деятельности; наиболее известными теориями содержания мотивации являются иерархия потребностей А. Маслоу и теория факторов удовлетворенности/ неудовлетворенности работой Ф. Герцберга;

– теории процесса мотивации, в которых конкретным мотиваторам деятельности человека внимание не уделяется, утверждается, что общих для всех мотиваторов не существует, все они носят индивидуальный характер, а человека к действию побуждают некоторые про-

цессы (например, осознание реальности достижения собственных целей в теории ожиданий В. Врума или верной оценки руководством результатов своей работы в теории справедливости).

Иерархия потребностей А. Маслоу («пирамида» А. Маслоу)

Согласно этой теории мотивации все потребности индивида можно поместить в «пирамиду» следующим образом: в основании «пирамиды» располагаются наиболее важные человеческие потребности, без удовлетворения которых невозможно биологическое существование человека, на более высоких уровнях «пирамиды» – потребности, характеризующие человека как социальное существо и как личность.

Иерархия потребностей А. Маслоу – одна из наиболее известных теорий содержания мотивации – основана на результатах многочисленных психологических исследований. Потребности рассматриваются как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности подразделяются на первичные, характеризующие человека как биологический организм, и культурные или высшие, характеризующие человека как социальное существо и личность.

Согласно теории А. Маслоу, потребности первого уровня – физиологические (потребность в пище, отдыхе, тепле и т.д.) – являются врожденными и присущи всем людям. А потребности более высоких уровней «пирамиды» могут появиться только в том случае, если достигнут определенный уровень удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Так, потребность в безопасности, защите и порядке возникает, если физиологические потребности человека удовлетворены не менее чем на 85%.

Социальные потребности (в дружбе, уважении, одобрении, признании, любви) возникают при удовлетворении потребности в безопасности на 70%.

Социальные потребности также должны быть удовлетворены на 70% для того, чтобы у человека возникла потребность в самоуважении, которое подразумевает достижение определенного социального статуса, свободы действий.

При удовлетворении потребности в самоуважении на 60% личность начинает испытывать потребность в самоактуализации, самовыражении, реализации своего творческого потенциала. Эту последнюю потребность удовлетворить сложнее всего, и даже при достижении 40% уровня самоактуализации человек чувствует себя счастливым, но достигают этого уровня только 1–4% населения Земли.

С точки зрения управления персоналом и внедрения системы мотивации труда крайне важно достичь необходимого уровня удовлетворения физиологических, социальных потребностей и потребности в безопасности с тем, чтобы у работника появилась потребность в самовыражении, а также создать условия для ее реализации на данном предприятии.



Рекомендации

Теория Маслоу полностью имеет смысл только при применении к реальной жизни в целом, а не рабочему месту в частности. Это так, потому что некоторые из потребностей человека, в особенности высшие потребности, могут удовлетворяться вне рабочего места. Такой целостный взгляд имеет большое значение на рабочем месте, поскольку работодатели все больше осознают, что люди ведут жизнь вне своего рабочего места, которая отражается на выполнении работы.

Понятия «мотив» и «стимул» являются неоднозначными:

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, носит «персональный характер» и охватывает всю сумму внутренних и внешних побуждений к более эффективной деятельности.

Стимул исполняет роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действия определенных мотивов.

Следовательно, существует и различие в понимании процессов мотивирования и стимулирования:

Мотивирование – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Стимулирование – процесс использования различных рычагов для мотивирования людей.



Инструменты

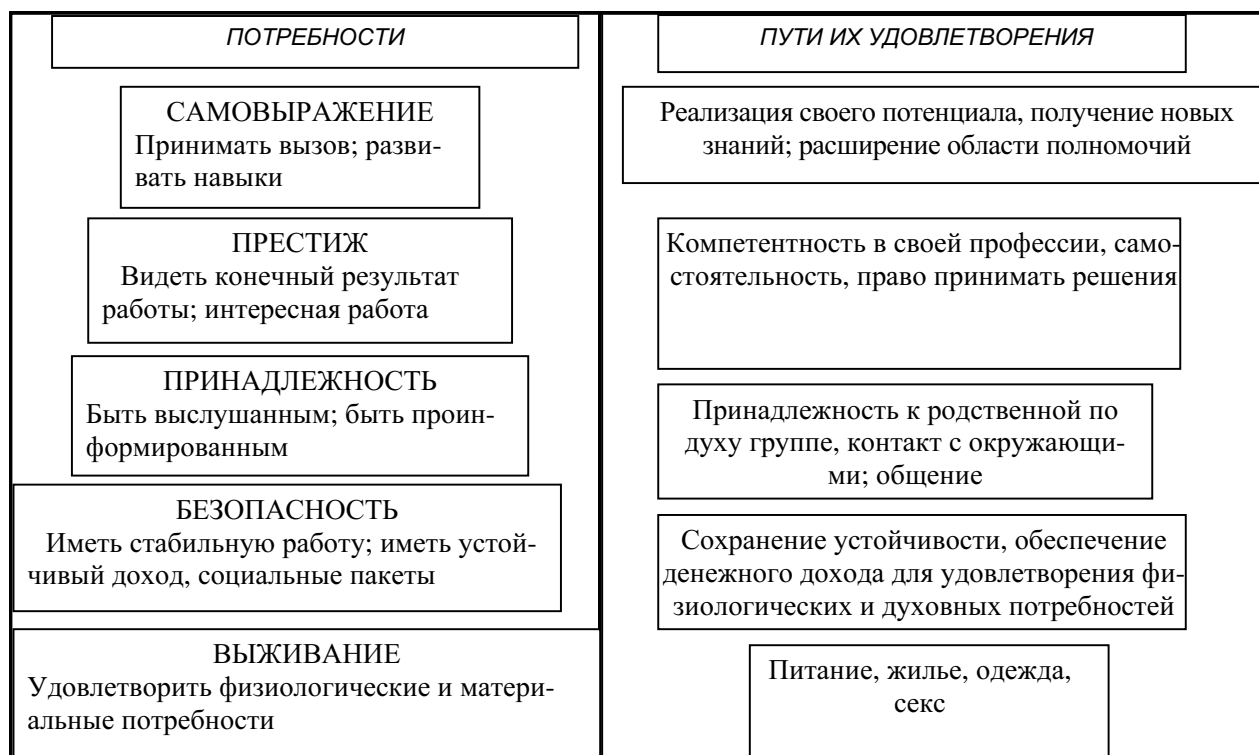


Рис. 5. Классификация потребностей личности по А.Маслоу



Инструменты

Таблица 13

Стимулирование

Финансовые стимулы	Нефинансовые стимулы
<p>Оплата за единицу продукции; предложение доли прибыли в компании; премиальные...</p>	<p>Расширение зоны ответственности; ротация на рабочем месте; обогащение работы...</p>

Ниже в таблице представлен обобщенный опыт различных российских и зарубежных предприятий по разработке систем мотивации персонала.

Системы мотивации персонала

	Форма стимулирования	Содержание
Материальное стимулирование труда	Заработная плата	Оплата труда работника
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации
	Участие в акционерном капитале	Покупка акций организации и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
	Участие в прибыли	Выделение части прибыли на формирование поощрительного фонда (распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль, чаще всего – на управленческие кадры)
	Дополнительные выплаты	Субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (затрат на мобильную связь, транспортных расходов, расходов на питание)
	Условно нематериальное стимулирование труда	Сберегательные фонды
Льготное кредитование		Выделение льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования и т.д.
Скидки на продукцию		Предоставление скидок на товары, выпускаемые организацией или получаемые по бартеру
Стипендиальные программы		Покрытие (полное или частичное) образовательных расходов
Обучение в организации		Обучение в организации, в том числе на рабочем месте
Медицинское обслуживание и страхование; прочие виды страхования		Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями; медицинское и прочие виды страхования как самих работников, так и членов их семей
Программы жилищного строительства		Строительство жилья для работников или долевое участие в нем

Условно нематериальное стимулирование труда	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей и внуков сотрудников, привилегированные стипендии для студентов высших и средних специальных учебных заведений
Нематериальная мотивация	Стимулирование свободным временем	Предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска; сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда
	Трудовое или организационное стимулирование	Повышение удовлетворенности выполняемой работой: внесение творческих элементов, возможность участия персонала в управлении
	Общественное признание	Вручение грамот, значков, вымпелов, почетных званий, наград, размещение фотографии на доске почета



Чтение

Теория Ф. Герцберга удовлетворенности / неудовлетворенности работой

Теория мотивации, согласно которой процессы обретения удовлетворенности индивида трудом и нарастания неудовлетворенности работой – это два различных процесса, на развитие которых влияют совершенно разные факторы.

Теория удовлетворенности / неудовлетворенности работой Ф. Герцберга является одной из наиболее известных теорий содержания мотивации. Многочисленные исследования, проведенные автором теории, показали, что факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности работника трудом, при их устранении совсем необязательно приводят к увеличению удовлетворенности. И наоборот: из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности трудом, никак не следует, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность.

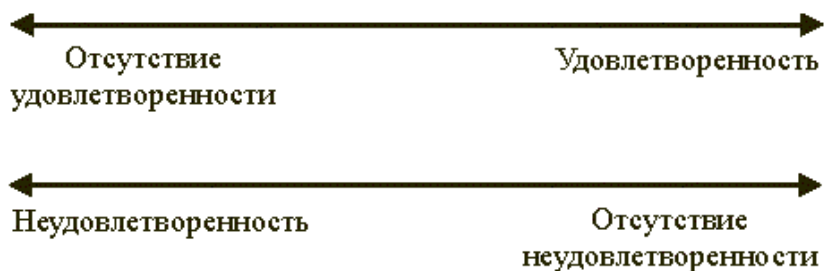


Рис. 6. Процессы удовлетворенности / неудовлетворенности работой

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием труда, то есть с внутренними по отношению к работе факторами: признанием, ответственностью, престижностью работы, возможностью продвижения по карьерной лестнице, перспективой профессионального роста.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа, то есть находится под воздействием внешних по отношению к труду факторов: безопасности на рабочем месте, распорядка и режима работы, качества контроля со стороны руководства, отношений с коллегами, начальством и подчиненными, а также заработной платы.

На основе разработанной концепции Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и делать все возможное для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, менеджеру следует сконцентрировать внимание на приведение в действие мотивирующих факторов, обеспечивающих удовлетворенность трудом, и уже через них добиваться высоких результатов труда.



Рекомендации

Источники удовлетворенности работой

Изучая людей, которые получают удовольствие от своей работы, ученые выделили следующие показатели их рабочей мотивации:

- ощущение полной включенности в деятельность;
- полную концентрацию внимания, мыслей и чувств на деле;
- ощущение того, что четко знаешь, как следует действовать в тот или иной момент, четкое осознание целей;

- отсутствие боязни возможных ошибок и неудач;
- потерю обычного чувства осознания себя и своего окружения, как будто «растворение» в своем деле.



Инструменты

Факторы, влияющие на степень удовлетворенности

1. Удовлетворенность содержанием работы

Американские ученые Дж. Ричард Хэкман, Грег Олдхэм и др. разработали **модель мотивационных характеристик работы**, которая вызывает чувство удовлетворенности.

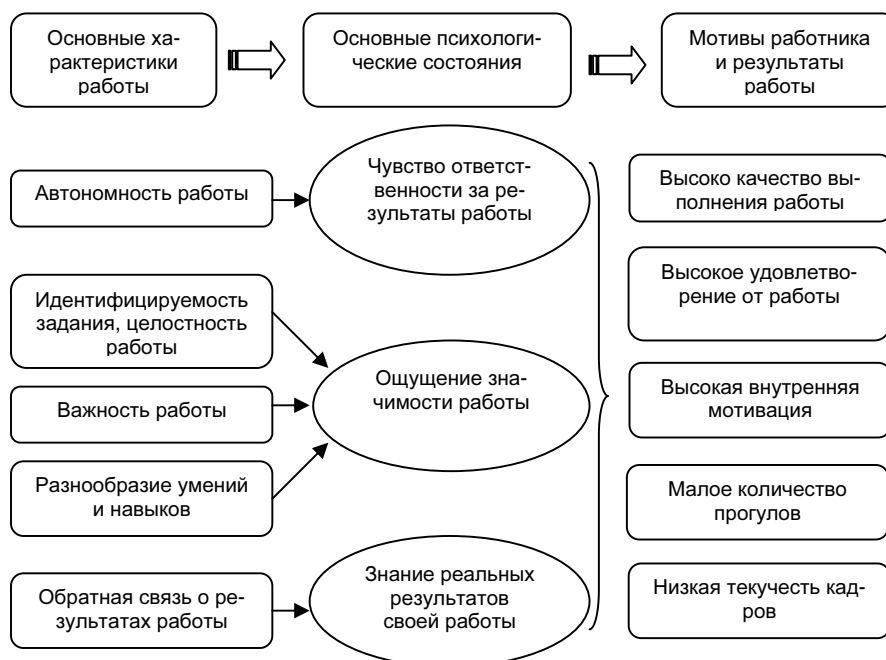


Рис. 7. Модель мотивационных характеристик работы

Работа со всеми пятью характеристиками обладает **высоким мотивационным потенциалом**. Она вызывает чувство удовлетворенности содержанием работы, мотивирует работников, дает чувство сопричастности. Однако работа с высоким мотивационным потенциалом не мотивирует людей, у которых нет выраженной потребности в личностном развитии.

Общий мотивирующий потенциал (ОМП) работы определяется по формуле:

$$ОМП = \frac{(ПУ + ИЗ + ЗЗ) \times А \times ОС}{3}$$

где *РУ* – разнообразие умений, *ИЗ* – идентифицируемость задания, *ЗЗ* – значимость задания, *А* – автономность, *ОС* – обратная связь.

Разнообразие умений – та степень, в которой работа требует разнообразных видов активности, подразумевающих использование ряда различных умений и способностей личности.

Идентифицируемость задания – степень, в которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом.

Значимость задания – степень, в которой задание имеет существенное влияние на жизнь или работу других людей как в данной организации, так и во внешнем окружении.

Автономность – та степень, в которой работа предоставляет реальную свободу в планировании работы и выборе способов ее выполнения.

Обратная связь – та степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительно эффективности работы.

1. Технология обогащения работы включает в себя:

- повышение разнообразия умений и навыков;
- повышение целостности работы;
- увеличение важности работы;
- увеличение автономности;
- оптимизацию обратной связи.

2. Удовлетворенность условиями работы. Сюда включают все, что касается экологии и эргономики рабочего места:

- месторасположение компании,
- удобный режим (график) работы,
- информированность персонала о текущем положении дел в компании,
- комфортность рабочего места (освещенность, отсутствие шума и пр.)
- наличие и удобство расположения инструментов,
- качество питьевой воды, используемой в офисе,
- сопутствующие работе возможности интересных встреч, поездок и т.п.

3. Удовлетворенность оплатой труда, материальным вознаграждением тесно связана с субъективной оценкой степени справедливости отношений. Поэтому руководству нужно обращать внимание на следующие моменты:

- соответствует ли уровень оплаты ваших работников уровню оплаты аналогичных специалистов в других компаниях;
- соотносимы ли усилия и вознаграждение работников предприятия.

4. Удовлетворенность руководством складывается из благоприятной корпоративной культуры, оптимального стиля лидерства, коммуникативной и управленческой компетентности руководителя. Важным элементом управленческой деятельности, влияющим на удовлетворенность руководством, является делегирование полномочий и ответственности персоналу.

5. Удовлетворенность карьерой. Значительная часть работников стремится к должностному или карьерному росту. Поэтому ограничение возможностей карьерного роста может приводить к ярко выраженной неудовлетворенности и даже агрессивности в поведении.

6. Удовлетворенность окружением. Для удовлетворенности работой важно, чтобы окружение не вызывало негативных эмоций, например раздражения. В силу этого в последнее время востребованы тренинги, целью которых является формирование командных отношений в коллективе.



Чтение

Мотивационная теория ожиданий В. Врума

Степень мотивированности сотрудников организации к труду (или какой-либо другой деятельности) зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению стоящих перед ними задач и реальности достижения поставленной цели.

Мотивационная теория ожиданий, большой вклад в развитие которой внес В. Врум, является одной из наиболее известных теорий процесса мотивации. Согласно мотивационной теории ожиданий мотивационный эффект оказывают не сами потребности людей, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения.

Теория ожиданий утверждает зависимость усилий, которые предпринимает индивид, от осознания им реальности достижения поставленной цели и желательности ее достижения.

Классический пример: студент университета готовится к сдаче экзамена. Допустим, это последний экзамен, все предыдущие были сданы на «отлично», и студент знает о том, что в случае сдачи на «от-

лично» и этого экзамена весь следующий семестр он будет получать повышенную стипендию. На мотивацию студента влияют:

- вера в свои силы, то есть в реальность получения оценки “отлично” на предстоящем экзамене, ведь все предыдущие он смог сдать с желаемым результатом;

- желательность получения повышенной стипендии.

Если бы студент не был уверен в том, что он способен получить «отлично» на экзамене, или в том, что отличная оценка принесет ему повышенную стипендию, у него не было бы мотивации добросовестно готовиться к предстоящему экзамену.

Итак, мотивационная теория ожиданий рассматривает два типа ожиданий индивида, влияющих на эффективность его деятельности:

- первый тип ожиданий связан с вопросом: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения рабочих заданий? Для того чтобы ожидания оправдались, индивид должен обладать соответствующими способностями, опытом аналогичной деятельности, а также необходимыми инструментами, оборудованием и возможностями для выполнения работы. В приведенном примере ожидание этого типа будет достаточно велико, если студент будет уверен, что усиленная подготовка позволит ему получить на последнем экзамене оценку “отлично”. Если же студент считает, что он не имеет ни соответствующих способностей, ни возможностей для подготовки, он вряд ли будет стремиться к отличной оценке;

- второй тип ожиданий связан с ответом на вопрос: приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам? Например, человек хочет получить какую-то связанную с его работой выгоду. Для того чтобы получить желаемое вознаграждение, он должен добиться определенного уровня исполнения рабочих заданий. Если это ожидание велико, индивид будет мотивирован к упорному труду. Если же он уверен, что работа пусть до «седьмого пота» не позволит ему заполучить желаемые выгоды, мотивация будет гораздо ниже.

На степень мотивированности влияет также ценность или привлекательность для индивида полученных результатов. Если результаты, которых можно добиться хорошей работой и значительными усилиями, не представляют для человека интереса, его мотивация находится на низком уровне. Напротив, ценные для индивида результаты создают сильную мотивацию.



Рис. 8. Степень мотивированности сотрудников организации к труду



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Определите свой тип рабочей мотивации и установите ведущие потребности.
2. Проведите анализ степени удовлетворенности собственных потребностей (см. приложение «Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей»).
3. Проанализируйте собственные потребности, согласно пирамиде Маслоу.
4. Проанализируйте систему стимулирования в организации, где вы работаете или планируете работать.

НАВЫКИ САМОРАЗВИТИЯ



Развиваемые навыки

1. Мотивация себя на обучение (самотивация).
2. Умение организовать учебный процесс (самоорганизация).
3. Самодиагностика стиля обучения, анализ и интерпретация полученных данных.
4. Составление плана развития.



Чтение

Обучение взрослых

Взрослый – всякий человек, признанный взрослым в том обществе, к которому он принадлежит. В нашем обществе мы называем взрослым человека, достигшего физиологической, психологической и социальной зрелости, обладающего определенным жизненным опытом, зрелым и постоянно растущим уровнем самосознания, выполняющего роли, традиционно закрепленные обществом за взрослыми людьми, и принимающего на себя полную ответственность за свою жизнь (в том числе экономическую и моральную) и поведение.

Понятие образование взрослых (adult education) охватывает собой весь комплекс непрерывных процессов обучения (как формального, так и весь спектр его неофициальных форм и видов), с помощью которых взрослые люди развивают свои способности, обогащают знания, моральные ценности, совершенствуют профессиональные квалификации или же применяют их в новом направлении. Под профессиональным обучением (training) подразумеваются любые систематические действия, которые предпринимаются людьми, закончившими начальный цикл непрерывного образования, с целью изменения своих знаний, навыков, оценок и развития отношений с окружающими для того, чтобы адекватно выполнять профессиональные задачи. Процесс образования должен продолжаться на протяжении всей жизни человека (lifelong education), чтобы он не отставал от технических и социальных изменений, мог подготовить себя к изменениям в жизни и полностью реализовать свой индивидуальный потенциал.

Обучение – это то, что ты делаешь для себя, а не то, что делают другие люди для тебя.

Специалисты выделяют следующие особенности взрослых:

- осознанное отношение к процессу своего обучения;

- потребность в самостоятельности;
- потребность в осмысленности обучения (для решения важной проблемы и достижения конкретной цели), что обеспечивает мотивацию;
- практическую направленность в отношении обучения, стремление к применению полученных знаний, умений и навыков;
- наличие жизненного опыта – важного источника обучения;
- влияние на процесс обучения профессиональных, социальных, бытовых и временных факторов.

Как правило, взрослые люди хотят учиться, если они видят необходимость обучения и возможности применить его результаты для улучшения своей деятельности. Кроме того, взрослые люди стремятся активно участвовать в обучении, привносят в обучающие ситуации собственный опыт и свои жизненные ценности, стремятся соотнести обучающую ситуацию со своими целями и задачами. Взрослый человек, как правило, имеет множество семейных и социальных обязанностей, поэтому учится без отрыва от основной профессиональной деятельности. Взрослые осваивают новые знания и навыки с разной скоростью, поэтому при их обучении необходимо особое внимание уделять индивидуализации обучения, повышать самооценку и чувство собственного достоинства каждого человека.

Известный американский психолог Карл Роджерс (Carl Rogers) сформулировал психологические особенности людей, выступающие предпосылками успешного обучения:

- люди от природы обладают большим потенциалом к обучению;
- обучение эффективно, когда его предмет актуален для человека и когда личности человека (его «Я») ничто не угрожает;
- обучение вовлекает всю личность, поэтому влечет за собой изменения в самоорганизации и самовосприятии;
- большая часть обучения достигается действием при сохранении открытости опыту;
- самокритика и самооценка способствуют творчеству, повышению независимости и уверенности в себе.

К. Роджерс рассматривает взрослого человека как ответственного участника процесса обучения, инициатора собственного обучения.

Позволяют ли взрослым эффективно обучаться способности, есть ли у них возможность усваивать новые знания? Хотя с возрастом многие функции организма постепенно ослабевают (снижаются зрение и слух, ухудшаются память и мышление, возникают трудности с

восприятием новой информации), но сами способности к обучению у взрослых людей (от 20 до 60 лет) существенно не изменяются. При этом у людей, занятых умственным трудом, они сохраняются значительно дольше. Как правило, возрастное снижение обучаемости связано с общим состоянием здоровья и «энергетикой» человека, уменьшением объективной и субъективной потребности в новых знаниях, снижением возможностей для применения их на практике.

Проведенные в США в 1980-х годах исследования (National Training Laboratories in Bethel, Maine) позволили обобщить данные относительно эффективности (средний процент усвоения знаний) различных методов обучения взрослых. Эти результаты представлены на Пирамиде обучения (Learning Pyramid). Они «строго научно» подтверждают древнюю мудрость, сформулированную в китайской поговорке: «Скажи мне, и я забуду. Покажи мне, и я запомню. Позволь мне сделать, и это станет моим навсегда».



Рис. 9. Эффективность (средний процент усвоения знаний) различных методов обучения взрослых

В то же время многие взрослые люди действительно испытывают трудности с обучением. Чаще всего это связано с неготовностью к изменениям и с психологическими причинами: беспокойством о своем авторитете, боязнью выглядеть некомпетентными в глазах окружающих, несоответствием собственного образа «солидного человека» традиционно понимаемой роли ученика (нежеланием «вернуться в детство», «сесть за парту»). Сегодня сложность обучения взрослых усугубляется еще и тем, что все они испытали на себе

старую педагогическую парадигму со всеми присущими ей недостатками, такими как: догматический тип обучения, лекционная форма проведения занятий, отрыв обучения от жизни, преобладание технократического мышления, ориентация на усвоение готовых знаний и индивидуальные формы работы.

Цикл Колба

В свете проблем обучения взрослых людей особую популярность приобрела циклическая четырехступенчатая эмпирическая модель процесса обучения и усвоения человеком новой информации (Experiential Learning Model), предложенная Дэвидом А. Колбом (David A. Kolb) и его коллегами из Case Western Reserve University. Исследователи обнаружили, что люди обучаются одним из четырех способов: через опыт, через наблюдение и рефлекссию, с помощью абстрактной концептуализации или с помощью активного экспериментирования, отдавая одному из них предпочтение перед остальными. Согласно представлениям авторов обучение состоит из повторяющихся этапов «выполнения» и «мышления». Это значит, что эффективно научиться, просто читая о чем-то, изучая теорию или слушая лекции, невозможно. С другой стороны, не может быть эффективным и обучение, в ходе которого новые действия выполняются бездумно, без анализа и подведения итогов.

Стадии модели (или цикла) Колба могут быть представлены следующим образом:

- 1 – получение непосредственного опыта;
- 2 – наблюдение, в ходе которого обучающийся обдумывает то, что он только что узнал;
- 3 – осмысление новых знаний, их теоретическое обобщение;
- 4 – экспериментальная проверка новых знаний и самостоятельное применение их на практике.

Отправным моментом естественного обучения является приобретение конкретного опыта, который дает материал для рефлексивного наблюдения. Обобщив новые данные и интегрировав их в систему имеющихся знаний, человек приходит к абстрактным представлениям и понятиям (отстраненным от непосредственного опыта). Эти новые знания представляют собой гипотезы, которые проверяются в ходе активного экспериментирования в разнообразных ситуациях – воображаемых, моделируемых и реальных. Процесс обучения может начаться с любой стадии. Он протекает циклически – до тех пор, пока

не сформируется требуемый навык; как только один навык освоен, мозг готов к обучению следующему.

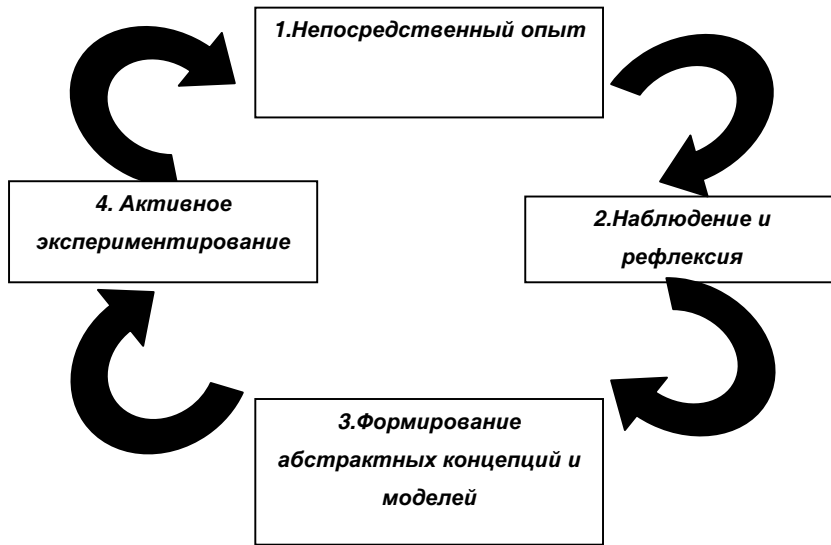


Рис. 10. Стадии модели Колба

Заложенные в модели обучения Д. Колба идеи о связи осмысления опыта, анализа насущных проблем, усвоения теории и ее проверки практикой получили широкое практическое применение. Оказалось, что люди оказывают явное предпочтение поведению, соответствующему какой-либо одной из стадий цикла: практическим действиям либо теоретизированию (причем это относится как к обучаемым, так и к самим преподавателям).

Развивая идеи Д. Колба, английские психологи П. Хоней и А. Мамфорд (P. Honey & A. Mumford) описали различные стили обучения, а также разработали тест для выявления предпочитаемого стиля обучения (Honey Mumford Preferred Learning Style Test). Как правило, в общем цикле эмпирического обучения люди начинают обучение с предпочитаемого ими стиля.

Исследователи выделили следующие четыре стили обучения: Активисты, Мыслители, Теоретики и Прагматики. Каждому типу соответствуют свои сильные и слабые стороны, свои особенности поведения, требования к процессу обучения и к другим его участникам. Представители «чистых» типов обучения встречаются достаточно редко, как правило, у каждого обучающегося более-менее представлены элементы всех стилей. Но все-таки именно доминирующие тенденции определяют и особенности процесса обучения, и реакцию человека на определенные методы и усилия преподавателя.



Рекомендации

Как применить Цикл Колба в реальной жизни?

Шведский специалист в области обучения Клас Мелландер развивает идею Колба и представляет цикл обучения в следующем виде.

Мотивация: психологическая готовность и восприимчивость.

Информация: факты и данные преобразуются в информацию.

Обработка: информация преобразуется в опыт и понимание.

Выводы: момент «озарения», когда опыт и понимание превращаются в знание.

Применение: знание превращается в навыки и подходы.

Обратная связь: дальнейшие размышления и усовершенствование.



Инструменты

Стили обучения

Учеба – это активный вид деятельности. Одним из первых на это обратил внимание Дэвид Колб, который сформулировал понятие «обучения практикой», которое в настоящее время признано основой успешного обучения. Он утверждал, что обучение начинается с практического опыта. Затем следуют выводы, возникшие в результате размышлений, что приводит к созданию новой модели или теории. Далее вновь идет стадия активного эксперимента и дальнейшего усовершенствования.

1. **Непосредственный опыт** (concrete experience). Человек должен иметь некоторый опыт в том, чему хочет научиться или просто улучшить свои способности. Кроме того, человек должен знать, к каким результатам он обычно приходит, используя свой имеющийся на этом этапе опыт.

2. **Наблюдение и рефлексия** (observation and reflection). Человек обдумывает и анализирует то, что уже есть у него в опыте.

3. **Формирование абстрактных концепций и моделей** (forming abstract concepts). На этом этапе необходимо обобщить все полученные путем анализа факты до какой-то модели, которая бы описывала этот опыт. Таким образом происходит выстраивание взаимосвязей внутри опыта: добавление новой информации, генерация идей относительно того, как это работает.

4. **Активное экспериментирование** (testing in new situations). И только на этом этапе необходимо поэкспериментировать и проверить

пригодность созданной концепции для того, чтобы работать по ней дальше. Соответственно, после этого этапа человек получает новый «непосредственный опыт» и круг замыкается.

Далее продолжили исследования в данном направлении британские психологи Питер Хоней и Алан Мамфорд. Как мы уже говорили, они разработали тест, который в настоящее время широко применяется как в индивидуальном порядке, так и в организациях. Тест главным образом сосредоточивается на индивидуальном стиле обучения, то есть на том, как обрабатывается поступающая информация.

Определения Хоней и Мамфорда часто являются удобным инструментом для выяснения способа, которым вы предпочитаете преобразовывать полученную информацию в действия. Они не описывают все элементы стиля обучения, но позволяют получить реалистичную и наглядную картину ваших индивидуальных склонностей.

Различают четыре вида стиля обучения: Деятель (активист), Рефлексирующий (наблюдатель), Теоретик, Прагматик.

Деятель (активист). Если вы относитесь к деятелям, то без долгих размышлений засучиваете рукава и принимаетесь за дело. Вы наслаждаетесь непосредственностью впечатлений и рады всему новому. Вы предпочитаете сначала делать, а потом думать. Вам нравится быть активным, и, столкнувшись с проблемой, вы немедленно бросаете все силы на ее решение. Возможно, вы общительны от природы.

Ваш девиз: *«Все в жизни нужно попробовать».*

Наблюдатель (рефлексирующий). Если вы относитесь к наблюдателям, то обычно не принимаете участия в деятельности. На собраниях вы, вероятно, садитесь в задних рядах. Прежде чем принять какое-либо решение, вы любите собирать разного рода информацию. Вы предпочитаете сначала увидеть, как развивается ситуация, а только потом высказать свое мнение. Вероятно, вам от природы свойственна осторожность.

Ваш девиз: *«Сначала я должен это обдумать».*

Теоретик. Если вы относитесь к теоретикам, то склонны выстраивать логическую последовательность событий, чтобы подогнать их под определенную модель. Вы любите шаблоны, системы и правила. Вы обожаете быть независимым и аналитичным. Вы можете быть полезны для тщательного анализа и не отвергнете идею просто потому, что она не совпадает с вашим мировоззрением.

Ваш девиз: *«Посмотрим, как это согласуется с...».*

Прагматик. Если вы относитесь к прагматикам, то всегда стремитесь проверить идеи на практике. Вы всегда экспериментируете. Вы хотите заниматься делом, а не просто разговаривать. Прочитав что-то интересное, вы сразу же загораетесь желанием это осуществить.

Ваш девиз: «*Должен существовать способ получше*».

Таблица 15

Преимущества и недостатки стилей обучения

<p>Деятель/активист <i>Преимущества:</i> – гибкий и объективный, – готов действовать, – готов к новым ситуациям, – оптимистичен в отношении всего нового и потому вряд ли будет противостоять изменениям</p>	<p><i>Недостатки:</i> – склонность совершать немедленные, очевидные действия; – подвержен неоправданному риску; – слишком много берет на себя; – склонность быть в центре внимания</p>
<p>Наблюдатель/Рефлектор <i>Преимущества:</i> – осторожный, – тщательный и методичный, – вдумчивый, – слушает других и усваивает информацию, – не склонен принимать решения</p>	<p><i>Недостатки:</i> – склонность воздерживаться от непосредственного участия, – медленно решается и принимает решения, – склонность к чрезмерной осторожности и недостаточной рискованности, – неуверенный – он не особенно общителен и не ведет «светских разговоров»</p>
<p>Теоретик <i>Преимущества:</i> – логичный «дедуктивный» мыслитель, – рациональный и объективный, – хорош в постановке глубоких вопросов, – дисциплинированный подход</p>	<p><i>Недостатки:</i> – ограничен во всестороннем подходе к вопросу, – нетерпимость по отношению к неопределенности, беспорядку и двусмысленности, – нетерпим к чему-либо субъективному или назойливому, – полон оборотов «следует», «должно» и «необходимо»</p>

<p>Прагматик <i>Преимущества:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – стремится испытывать вещи на практике, – практичный, твердо стоящий на земле, реалистичный, – деловитый – сразу же переходит к сути дела, – ориентирован на метод 	<p><i>Недостатки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – склонность отрицать что-либо без очевидного применения, – не очень заинтересован в теории или основополагающих принципах, – склонность ухватываться за первое же очевидное решение проблемы, – нетерпим к пустой болтовне
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Определите индивидуальный стиль обучения, используя «Опросник стилей обучения Хоней – Мамфорда» (см. приложение).

2. Обсуждая в группе, дополните перечень навыков:

Деятель:

- деловая коммуникация;
- стрессоустойчивость...

Наблюдатель (рефлексирующий):

- активное слушание;
- сбор и анализ информации...

Теоретик:

- аналитичность;
- нахождение связей; взаимодействий...

Прагматик:

- теория + практика;
- обратная связь...



Рекомендации

Выявление потребности в обучении

Оценка потребности в обучении – это первый шаг по разработке плана личного развития.

Анализ контекста

Для оценки потребности в обучении желателен анализ требований бизнеса или других причин, которые обуславливают потребность в обучении. На этом этапе должны быть получены ответы на такие вопросы, как: кто решил, что обучение необходимо? почему та или иная программа рассматривается как рекомендованное действие для решения бизнес-проблемы? какой опыт в обучении у меня уже существует?

Анализ требований компании

Это анализ потребностей компании в услугах специалистов: какие специалисты востребованы; почему есть потребность в специалистах такого-то профиля?

Анализ собственных ресурсов

Это анализ, в котором задействованы вы сами. Важными вопросами на данном этапе являются: каков мой уровень знаний в этой области на настоящий момент? каков мой стиль обучения? что я уже знаю, умею, какими навыками обладаю?

Анализ работы

Это анализ работы и требования к человеку, выполняющему эту работу. Цель этого этапа определить основные обязанности и навыки, необходимые для выполнения работы. Что мне необходимо знать, уметь для того, чтобы соответствовать требованиям компании?



Задания для самостоятельного/группового выполнения

Индивидуальная работа:

«Мысленная прогулка» – подумайте, какую позицию/должность вы планируете занимать через 5 лет.

Таблица 16

План развития на 5 лет

Позиция/должность (чем занимаюсь)	Что для этого нужно сделать (знать, уметь, какими компетенциями обладать)
1 год:	
2 год:	
3 год:	
4 год:	
5 год:	

Итогом вашей работы будет составление индивидуального плана развития на 5 лет с учетом конкретных действий: что знать, уметь и какие компетенции развивать для достижения поставленной цели.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

В группе, используя мозговой штурм, определите, какие внешние факторы повлияют на необходимость развития тех или иных компетенций и какие именно компетенции, по-вашему, будут востребованы?



Инструменты

Оценка и планирование профессионального развития: PDP

Индивидуальный план развития (PDP или ПИС) разрабатывается на основании личной потребности сотрудника с учетом потребностей организации. Само планирование происходит в нескольких направлениях и включает в себя:

- профессиональное развитие (углубление знаний, навыков и качеств, соответствующих профессиональной деятельности – hard skills);
- личное развитие (развитие знаний, навыков, качеств независимо от профессии – общих soft skills);
- переподготовку развития (фиксированный объем работ по основным изменениям в своей трудовой жизни).

Развитие является средством достижения цели, поэтому на первом этапе важно сформулировать цель – что именно вы хотите приобрести в результате развития. Далее составляется расписание деятельности в области развития. Для этого необходимо выбрать наиболее подходящие для вас методы обучения. Как правило, мы начинаем подбор методов, вспоминая уже привычные для нас: «читать книги» или «пойти на интенсивный курс английского языка». В современной практике обучения и развития примерами таких методов могут быть:

- отслеживание (отслеживание или наблюдение за профессиональной деятельностью коллеги на работе),
- конференции, семинары,
- волонтерство,
- участие в деятельности клубов («дискуссионное кольцо»),
- карьерный перерыв – «субботный» обмен деятельностью,
- обучение, подготовка других,
- дополнительные исследования (например, MBA),
- проведение научно-исследовательской деятельности,
- тренировка (тренинги),
- получение сертификации и проведение соответствующих исследований,
- стажировка или практика (возможно даже за рубежом),
- наставничество, будь то в качестве субъекта или объекта наставничества,
- публикации, блог,
- подготовка и прохождение тестирования знаний,
- моделирование и т.д.

Выбрать эффективный и подходящий для вас способ обучения можно, учитывая свои предпочтения в стиле обучения.

Трудно видеть успех, если нет мониторинга. Если вы хотите видеть ваш прогресс, вы должны определить, каким образом можно фиксировать результаты развития. Необходимо производить постоянный контроль процесса всех запланированных мероприятий, которые вы указали в своем собственном плане развития / PDP.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Составьте план индивидуального развития.
2. Ответьте на следующие вопросы:
 - а) составляли ли вы раньше PDP?
 - б) в чем полезность составления PDP?

Таблица 17

Индивидуальный план развития

План персонального развития _____						
Дата заполнения: _____						
Цели:						
Действие		Подробности			Участие окружающих	Сроки
Компетенция/поведение. <i>Какое поведение я собираюсь выработать</i>	План действий. <i>Методы обучения</i>	Чем поведение /компетенция полезна? <i>Каковы причины этого выбора</i>	Как я проявляю это поведение /компетенцию сейчас. <i>Что видят другие</i>	В каких ситуациях можно практиковать такое поведение /компетенцию?	Как могут помочь окружающие? <i>Кто и каким образом.</i>	Когда окружающие увидят изменения в поведении?
1.	1.					
2.	2.					
3.	3.					
Проверьте формулировки опираясь на вопросы:						
Четко ли определено?	Насколько важно?	Измеримо ли это?	Достижимо ли?			Спланировано ли по времени?

ЛИДЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

«Лидерами рождаются» или же «лидерами становятся»



Развиваемые навыки

1. Определение четких признаков лидерского поведения, осознание лидерских качеств.
2. Выявление «Я-концепции» – реальной самоидентификации лидера.
3. Выявление организационных и коммуникативных навыков.
4. Самомотивация.
5. Продуктивное взаимодействие с членами коллектива.

Лидер (от англ. *leade* – ведущий, первый, идущий впереди) – лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным **авторитетом**, обладающее влиянием, которое проявляется как **управляющие** действия. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Лидерство – это не только умение вести за собой других, но и умение управлять собственной жизнью.



Чтение

Обзор теорий лидерства поможет сформировать некое представление о личности лидера, о его влиянии на социальную группу и, самое главное, определит набор тех или иных качеств, которые делают человека лидером. Тем самым можно будет определить, являются ли эти качества врожденными или нет, и в зависимости от этого (если они все-таки поддаются корректировке) сформировать эти качества в себе.

Теории «героев», «великих людей», «теории черт»

Теории данной группы исходят из предположения о том, что центральную роль в различении лидеров и нелидеров или предсказании результатов деятельности лидера и организации играют определенные черты.

Еще древние египтяне приписывали своему императору «божественные черты»: «властное высказывание» в устах, «понимание в

сердце», но «язык его – усыпальница справедливости». Гомеровская Илиада раскрыла четыре необходимых, по мнению древних греков, качества вождей:

- справедливость (Агамемнон),
- мудрость (Нестор),
- хитрость (Одиссей),
- доблесть (Ахилл).

Перечни таких или похожих качеств встречаются в самых разных культурах. Правда, модели поведения лидеров и «наборы» лидерских «черт» со временем не раз менялись.

В XX веке известные представители «героической» теории (Т. Карлайл, Е. Дженнингс, Дж. Дауд и др.) пытались изучать качества, «передающиеся по наследству» и «способствующие завлечению масс». Затем вслед за «героической» уже «теория черт» попыталась дать ответ на вопрос, какими свойствами должен обладать лидер как особый субъект деятельности.

Р. Столдилл выделил 5 таких черт:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Но оказалось, что человек, обладающий всеми этими качествами, не обязательно является лидером.

Сторонники этой же теории Л. Бернард, В. Бинхам, О. Тэд, С. Килбоурн и др. считали, что лидером человека делают определенные психологические качества и свойства («черты»). Лидер рассматривался ими через призму ряда факторов, К таким факторам относились:

- «способности» – умственные, вербальные и т.д.;
- «достижения» – образование и физическое развитие;
- «ответственность» – зависимость, инициатива, упорство, желание и т.д.;
- «участие» – активность, кооперация и т.д.;
- «статус» – социально-экономическое положение, популярность;
- «ситуативные черты» личности.

Основные качества, которые сторонники этой теории считали необходимыми для лидера:

- сильное стремление к ответственности и завершению дела;

- энергия и упорство в достижении цели, рискованность и оригинальность в решении проблем;
- инициативность;
- самоуверенность;
- способность влиять на поведение окружающих, структурировать социальные взаимоотношения;
- желание принять на себя все последствия действий и решений;
- способность противостоять фрустрации и распаду группы.

Но и эти качества не явились гарантом лидерства.

Можно по-разному относиться к подобным взглядам. Однако обратим внимание на любопытные результаты, которые принесло комплексное исследование лидерского поведения, проведенное в прикладных целях по заказу госдепартамента США в 1979 году. Оно показало, что наиболее важные черты современного политического лидера – это неформализованные организаторские навыки, избегание бюрократических подходов, терпимость к фрустрации, прямота суждений, способность выслушать чужое мнение, энергичность, ресурс роста и юмор. Согласимся, что годы идут, а качества, приписываемые лидеру, остаются неизменными. При этом забавно, что интеллектуальные способности до сих пор не считаются обязательными для лидера.

Теории среды

В 1950-х годах *«теорию черт лидера»* сменила концепция *«лидерства как функции группы»* (Р. Крачфилд, Д. Креч, Г. Хоманс).

Теория *«лидерства как функции группы»* исходила из того, что феномен лидерства есть результат внутригруппового развития, все члены группы в той или иной степени участники этого процесса, а лидер – это член группы с наибольшим статусом, который наиболее последовательно придерживается норм и ценностей группы.

Основное положение групп теории, объединяемых под этим названием, гласит: лидерство является функцией окружения, то есть определено временем, местом и обстоятельствами, в том числе культурными. Этот подход игнорировал индивидуальные различия людей, объясняя их поведение исключительно требованиями среды. Так, согласно Е. Богардусу, тип лидерства в группе прежде всего зависит от природы группы и проблем, которые ей предстоит решать.

В. Хоккинг предполагал, что лидерство – функция группы, которая передается лидеру, только когда группа желает следовать выдвинутой им программе. В этой связи Х. Персон выдвинул две гипотезы:

– каждая ситуация определяет как качества лидера, так и самого лидера;

– качества индивида, которые определяются ситуацией как лидерские, являются результатом предыдущих лидерских ситуаций.

В свое время Дж. Шнейдер с удивлением обнаружил, что количество генералов в Англии в разные времена было прямо пропорционально количеству военных конфликтов, в которых участвовала страна. Это стало наиболее яркой иллюстрацией справедливости теорий среды.

Личностно-ситуационные теории

Эта группа теорий является симбиозом двух предыдущих. В ее рамках одновременно рассматриваются как психологические черты лидера, так и условия, в которых происходит процесс лидерства. В частности, по мнению С. Казе, лидерство генерируется тремя основными факторами: личностными качествами лидера, группой его последователей и сложившейся ситуацией или «событием» (например, проблемой, которую решает группа).

Р. Стогдилл и С. Шартл предложили описывать лидерство через понятия «статус», «взаимодействие», «сознание» и «поведение» индивидов по отношению к другим членам организованной группы. Следовательно, лидерство рассматривается скорее как система отношений людей, а не как характеристика изолированного индивида.

Х. Герт и С. Миллз считали, что для понимания феномена лидерства надо уделять специальное внимание таким факторам, как черты и мотивы лидера, его общественный имидж, мотивы его последователей, черты лидерской роли, а также учитывать «институциональный контекст» и «ситуацию».

Поведенческие теории

Неудачи в определении универсальных черт заставили ученых в начале 1950-х годов более пристально взглянуть на действия лидеров. Одно из направлений исследований было сфокусировано на деятельности лидеров в организации: какие роли они играют, какую ответственность на себя берут, какие функции менеджмента осуществляют. В этих исследованиях делалась попытка определить различия в поведении эффективного и неэффективного лидера. Рассматривались стили общения и обращения лидеров с группой.

В данном случае рассматривается поведение, а не черты, лежащие в его основе. На этой основе были выделены типы демонстрируемого поведения:

1) *уважение* – лидер с высокими показателями этого параметра внимательно относится к чувствам людей и пытается делать приятные вещи для своих сторонников;

2) *иницирующее поведение* – лидер с высокими показателями этого параметра сосредоточен на удовлетворении требований, необходимых для выполнения задания, и других аспектах работы.

К поведенческим теориям можно отнести и *теории взаимодействия-ожидания*. Согласно взглядам Дж. Хоманса и Дж. Хемфилда, теория лидерства должна рассматривать три основные переменные: действие, взаимодействие и настроения. Это предполагает, что усиление взаимодействия и участие в совместной деятельности связаны с усилением чувства взаимной симпатии, а также с внесением большей определенности в групповые нормы. Лидер в этой теории определяется прежде всего как инициатор взаимодействия.

Например, *теория «усиления ожиданий»* Р. Стогдилла основана на простом утверждении. У членов группы, считал он, в процессе взаимодействия усиливаются ожидания того, что каждый из них будет продолжать действовать соответствующим образом. Роль индивида определяется взаимными ожиданиями, ожиданиями, и, если его действия совпадают с ожиданиями группы, ему будет разрешено к ней присоединиться, то есть его допустят («примут») в группу. Лидерский потенциал человека зависит от его способности инициировать нужные взаимодействия и ожидания.

Согласно *теории «целевого поведения»* (path-goal theory) М. Эванса, степень проявления внимания лидером определяет осознание последователями будущего поощрения, а степень инициирования структуры лидером определяет осознание подчиненными того, какое именно поведение будет поощрено. Близкая к ней *«мотивационная теория»* (Р. Хау, Б. Басе) понимала лидерство как попытку изменения поведения членов группы через изменение их мотивации. Ф. Фидлер считал, что «лидерское поведение» зависит от требований конкретной ситуации. Например, «ориентированный на работу» лидер будет эффективным в крайних ситуациях (слишком легкая или слишком тяжелая работа). Лидер же, ориентированный «на взаимоотношения», обычно эффективен при решении «умеренных», как бы «промежуточных» проблем.

Теории влияния

Эти теории изучают то, как влияют друг на друга лидер и его группа. В центре исследования стоит *харизматический лидер*, чья власть основывается не столько на должностном положении, сколько на личностных качествах. В рамках этих теорий наибольшее развитие получила тема формирования видения (образа будущего) как основы для инициации изменений.

С конца 1970-х годов идеи лидерства стали связывать со взаимоотношениями, взаимодействием лидера и его группы, их влиянием друг на друга. В *теориях взаимоотношений* рассматриваются не столько деятельность лидера, сколько процесс налаживания взаимоотношений, включающих в свой круг всех участников и позволяющих каждому вносить свой вклад в достижение общих целей. Межличностные отношения расцениваются как главный фактор эффективности лидера. Одна из теорий этой группы описывает трансформационное лидерство.

Трансформационный лидер воспитывает лидеров из членов своей группы, повышает их мотивацию и усиливает морально-волевые качества. Другая теория этой группы, развивающая концепцию трансформационного лидерства, обслуживающего лидерства, предполагает, что лидер – это прежде всего человек, не столько руководящий и контролирующий, сколько служащий другим людям. Такой лидер всегда ставит интересы окружающих выше собственных. Другой важной особенностью этих теорий является рассмотрение личностных качеств, необходимых лидеру для установления конструктивных взаимоотношений. К этим качествам относятся эмоциональная область интеллекта, ум, честность, высокая мораль, смелость. Кроме того, лидеры налаживают взаимоотношения с людьми, мотивируя их, передавая им властные полномочия, стимулируя работу в командах и поддерживая разнообразие.

Современные подходы к изучению лидерства основываются на совершенно новой концепции – идее *эмоционального лидерства*. По мнению Д. Гоулмана, Р. Бояциса, Э. Макки, основная задача лидеров «зажигать» людей – вызывать в них готовность к действию. Такой эффект возникает, когда лидеру удастся вызвать резонанс – пробудить лучшие чувства. Таким образом, работа лидера имеет эмоциональную первооснову. Эмоциональный интеллект, иными словами, разумное поведение в эмоциональной области, имеет огромное зна-

чение для успеха, так как лидер обладает максимальной возможностью повлиять на эмоции каждого члена коллектива.

Эмоции – вещь тонкая, учеными установлено, что мы впитываем при общении (не важно, вербальном или невербальном) эмоциональный настрой собеседника и к концу беседы буквально ощущаем тоже, что и он (естественно, кто-то в большей, кто-то в меньшей степени). Таким образом, в условиях постоянного взаимодействия членов коллектива образуется некое «эмоциональное варево», каждый из группы туда добавляет собственную приправу, но «главную специю» в котел бросает именно лидер. И это не случайно, ведь подчиненные смотрят и равняются на босса, улавливая малейшие нюансы его настроения.

В создании общего эмоционального климата лидерам удается играть ведущую роль по многим причинам: во-первых, лидеры говорят больше других, при этом они слушают более внимательно; во-вторых, лидеры первыми высказываются по проблеме, которая ставится в каждой ситуации; в-третьих, когда сотрудники высказывают свою точку зрения, они чаще ссылаются на мнение и видение лидера.

Помимо этого, влияние лидера на эмоции группы обусловлено также интересом и наблюдением со стороны группы за действиями лидера. В связи с этим подчиненные воспринимают эмоциональную реакцию лидера как наиболее надежное свидетельство его отношения, и именно на основе этой реакции они выстраивают свое поведение. Особенно это наглядно в неоднозначных ситуациях. Таким образом, лидер способен установить некий эмоциональный стандарт, на который равняются другие. Ведь именно он способен произвести конструктивную или уничижающую критику, высказать похвалу или оставить одобрение при себе, предложить помощь или не реагировать на нужды подчиненных, сформулировать задачу так, что действия каждого приобрели огромную значимость, а может этого и не делать. Именно лидеры способны создать ясность и четкость стратегии, осмысленность работы, дать своим подчиненным свободно мыслить и предлагать идеи, воплощать творческие замыслы. И все это определено эмоциональным воздействием лидера.

В вечном противоборстве между IQ (умственным развитием) и EQ (эмоциональным интеллектом, или эмоциональным потенциалом) все чаще побеждает EQ. По тестам, выявляющим «причины успешности» руководителя, EQ отвечает за 80% успехов, а IQ – лишь за 20%. Даже если отбросить нечеткость определения учеными самого

термина «эмоциональный интеллект», перевес все равно оказывается феноменальным.

В эмоциональном интеллекте важными для лидерства составляющими являются:

- различия между людьми (индивидуальность) (EQ разделяющий);
- отсутствие границ (стремление к устранению ограничений, умение слушать) (EQ слышащий);
- проникновение (способность вживаться в чужие и свои мечты) (EQ объединяющий).

Различия между людьми (индивидуальность) (EQ разделяющий) – это способность видеть и ценить индивидуальность других, базовая категория любви в коллективе. Известный лозунг гласит, что работать нужно с теми, кто в чем-то лучше тебя. Фактически это означает, что в каждом из своих коллег вы должны видеть то, в чем он уникален. Любовь – это способность ценить уникальность, непохожесть.

Отсутствие границ (стремление к устранению ограничений, умение слушать) (EQ слышащий) Эмоциональный интеллект напрямую связан со способностью чувствовать эмоции собеседника. Слушать и понимать людей – это единственный путь к влиянию в этом мире. В рамках исследования эмоционального интеллекта Селавей и Мейер замеры EQ и личные качества 503 взрослых и 229 подростков. Именно умение слушать оказалось напрямую связанным с уровнем эмоционального интеллекта (другие факторы и показатели, согласно исследованию, не влияют на конечный результат). Только открытость и сопереживание заметно сказываются на полученных результатах. Наш уровень эмоционального интеллекта однозначно указывает на навык слушать. Умение слушать людей – ключевое в эмоциональном интеллекте.

Проникновение (способность вживаться в чужие и свои мечты) (EQ объединяющий). Насколько успешно человек может выполнять определенную работу напрямую связано с его способностью «стать делом» – взглянуть на мир с позиций этого рода деятельности. Стать делом – это приобрести те же привычки и предпочтения, которые могло бы иметь дело, будь оно живым существом. В этом случае и радости, и горести дела будут восприниматься как собственные.



Рекомендации

Я-концепция

Лидерство – это прежде всего осознание своего Я, работа по совершенствованию, углубление в понимание себя, приобретение новых навыков и подходов в личном саморазвитии. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и, в первую очередь, развитие умения делать все по-новому. Задача будущего лидера – найти и проанализировать свои подходы и способности, выявить свой потенциал, научиться действовать по-иному.

Формирование адекватной «Я-концепции» и, прежде всего, самосознания, самоопределения, самоутверждения, способности к творческому саморазвитию – одно из важных условий развития лидерских качеств личности.

«Я-концепция» представляет собой совокупность представлений человека о самом себе и включает убеждения, оценки и тенденции поведения. В силу этого ее можно рассматривать как свойственный каждому человеку набор установок, направленных на самого себя. «Я-концепция» образует важный компонент самосознания человека, она соучаствует в процессах саморегуляции и самоорганизации личности, поскольку определяет интерпретацию опыта и служит источником ожиданий человека.

Наше восприятие – то зеркало, которое формирует наше впечатление о себе, нашу «Я-концепцию». Безусловно, окружающие нас люди (семья, друзья, коллеги) корректируют нашу самоидентификацию. Иногда до такой степени, что представление о собственном Я изменяется до неузнаваемости у человека, склонного воспринимать мнение со стороны и доверять другим гораздо больше, чем самому себе.

Некоторые люди имеют очень детально разработанную «Я-концепцию». Они свободно могут описать собственную внешность, умения, навыки, черты характера. Считается, что чем богаче представление человека о себе, тем проще он может справиться с решением различных проблем, тем более спонтанным и уверенным будет в межличностной коммуникации.

Основные препятствия, стоящие на пути лидерского роста

В первую очередь, это внутренние барьеры. Они – результат нашего прошлого опыта, убеждений, ограничений и привычек. Неуверенность, страх, раздражение становятся для многих непреодоли-

мыми препятствием на пути к поставленной цели. Чаще всего встречаются следующие барьеры:

1. Расплывчатость и туманность поставленных целей.
2. Нетерпеливость и ожидание мгновенных изменений.
3. Боязнь новых ситуаций.
4. Боязнь уязвимости: люди часто стремятся избегать ситуаций, которые могут причинить им боль, неудобство или испугать, грозят поколебать их самомнение или чувство психологического комфорта.
5. Поведение и ожидания окружающих.
6. Неверие в собственные силы.
7. Недостаточные умения и навыки. Иногда людям не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя.



Инструменты

Концепция 4-х сезонов

Е.М. Симонова делит лидерские качества на четыре группы, сопоставляя каждую из них с определенным временем года.

«Весенних лидеров», по мнению Е.М. Симоновой, отличают развитые коммуникативные навыки; «летние лидеры» успешно конкурируют в бизнесе и в жизни; «осенние» добиваются максимальных результатов минимальными усилиями; развив в себе «зимние навыки», вы создадите идеальное будущее для себя и своей компании.

Лидер-весна: хорошо чувствует настроение всего коллектива. Добрые и общительные. Обладают неизменно хорошим настроением.

Навыки:

1) умение определять и принимать свои чувства. Эмоциональная комфортность даже в ситуации смены деятельности или борьбы за первенство;

2) эмпатия: умение чувствовать состояние других людей. Они чувствуют и воодушевляют;

3) навык достижения доверия к себе и другим (уверенность). Уверенность в позитивном развитии событий;

4) навык построения отношений и взаимодействия (мотивирование);

5) желание жертвовать своими интересами ради общей цели. Для «весеннего» лидера нет ничего слаще слов «команда», «сплоченный коллектив», «мы как одна семья».

Дефицит «весны» ведет к закрытости от эмоций, непониманию чувств окружающих, неразвитости эмоционального интеллекта и, как следствие, возможности ситуаций «тотального страха» перед руководителем.

Лидер-лето: им нравится командовать, конкурировать. Эмоциональны, энергичны. Перфекционисты.

Навыки:

- 1) умение предвидеть и идти навстречу переменам;
- 2) инициатива в создании нового;
- 3) умение генерировать идеи;
- 4) умение передавать и отстаивать свои идеи;
- 5) умение влиять и вести за собой (мотивировать);
- 6) умение конкурировать и работать в зоне неопределенности.

Дефицит «лета» характеризуется застоем: исключается конкуренция, не принимаются новые и креативные решения.

Лидер-осень: достижение результата наиболее эффективным способом – вот задача «осеннего» лидера. Это лидер-прагматик. Основной мотив – достичь поставленной цели.

Навыки:

- 1) умение определять цели и планировать;
- 2) умение принять ответственность: созидательность и результативность;
- 3) умение принимать решения и делегировать ответственность (умение принимать и жесткие решения: вижу цель – иду к ней);
- 4) умение управлять временем и иными ресурсами (структурировать и расставлять приоритеты).

Дефицит «осени»: развитие без результата, без четко поставленных целей и отсутствие управления временем. Без таких «осенних» лидеров много спонтанности и хаоса.

Лидер-зима: наблюдательны, аналитичны. Не вступают в прямые взаимоотношения с другими людьми (не коммуникабельные). Консервативны.

Навыки:

- 1) умение находить релевантную информацию;
- 2) умение анализировать информацию (особенно стратегически и концептуально);
- 3) навык быть последовательным и надежным (создавать, следуя процедурам);

4) умение контролировать себя и других. Контроль развит и у «осенних» лидеров, однако для них это менеджерская функция, позволяющая сравнивать планируемый результат с достигнутым. Для «зимних» лидеров – это возможность стабилизации процессов анализа.

Дефицит «зимы» характеризуется бессистемностью решений, отсутствием осмысления как собственных результатов, так и рынка в целом. Лидеры, у которых это направление является несбалансированным, могут потерять контроль над ситуацией, а иногда и смысл проводимых решений.



Задания для самостоятельного/группового выполнения

1. Постройте «Я-концепцию» творческого саморазвития. Для этого может быть полезной серия вопросов, представленных в табл. 18, разработанной В.И. Андреевым¹. Приведенные в таблице вопросы часто оказываются не из легких, но они позволяют глубоко задуматься над многими проблемами: а кто я? а что я из себя представляю? а каковы мои интересы и способности? каковы мои принципы и правила жизни?

2. Какими качествами как лидер вы обладаете? Над чем вам предстоит работать? Проанализируйте свои лидерские качества, используя «Опросник «осенний» лидер» и «Тест КОС-2» (см. приложение).

3. Для развития лидерских качеств в рамках «Планирования карьеры» необходимо провести «Формулировку системы планирования карьеры». Письменно ответьте на приведенные ниже вопросы:

а) какие важнейшие изменения произошли в среде вашей профессиональной деятельности?

б) насколько соответствуют ваши компетенция и навыки изменяющейся среде?

в) какие изменения требуется внести в представления, на которые вы раньше опирались?

г) предпринимаете ли вы что-нибудь, чтобы следить за динамикой внешней среды вашей профессиональной деятельности с целью непрерывной генерации саморазвития?

¹ Андреев В.И. Педагогика: учебный курс для творческого саморазвития. Казань: Центр инновационных технологий, 2003.

Вопросы для создания «Я-концепции» творческого саморазвития

Вопросы для размышления и ответа	В прошлом	Сегодня	В будущем
1. Мои приоритетные цели, или чего я добивался, добиваюсь и планирую добиваться в будущем? 2. Каковы мои увлечения, творчески интересы? 3. Как бы я оценил уровень моих творческих способностей (по 10-балльной шкале) к виду деятельности, которая представляет для меня наибольший интерес? 4. Что я ценил, ценю и думаю, что буду ценить в людях? 5. Какие личностные качества мне удалось, удастся или, думаю, что еще удастся усовершенствовать? 6. Какие я допускал ошибки и какие ошибки я бы не хотел совершить в будущем? 7. Какими творческими делами я проявил себя в прошлом, что стремлюсь реализовать сейчас и в чем я планирую реализовать себя в будущем? 8. Каковы мои успехи, творчески достижения? 9. Каковы мои типичные проблемы и трудности? 10. Как я их преодолевал, преодолеваю и планирую преодолевать? 11. Каковы мои три главных принципа или правила жизни? 12. В чем я видел и вижу смысл своей жизни?			

4. Система планирования карьеры должна поддерживаться соответствующей системой ценностей. Ценности, на которых основываются лидеры, часто не так-то просто сформулировать. Однако, добившись ясного выражения этих ценностей, гораздо легче понять себя. Поэтому артикуляция ценностей не есть просто упражнение – это реальная задача, которую приходится решать всем, кто претендует на роль лидера.

Сформулируйте те ценности, которыми вы руководствуетесь или хотели бы руководствоваться при построении карьеры. Постарайтесь заполнить все ячейки приведенной ниже табл. 19.

Вопросы для осознания индивидуальной системы ценностей, влияющих на развитие карьеры

Ценность
Почему это важно?
Позитивное поведение
Негативное поведение
Парадоксы
Понимание особенностей других культур
Освоение новых навыков (изучение языков, культуры, системы менеджмента и пр.)
Пренебрежение культурными различиями, попытка навязать другим собственное видение в решении проблем
Ценности разных национальных культур не всегда гармонируют друг с другом

ПРИЛОЖЕНИЯ

Тест Д. Голланда по определению типа личности²

Изучая индивидуальные особенности людей, психолог Д. Голланд разработал методику для определения социальной направленности личности (социального характерологического типа), выделив шесть типов:

- Реалистический тип (Р)
- Интеллектуальный тип (И)
- Социальный тип (С)
- Конвенциальный тип (К)
- Предприимчивый тип (П)
- Артистический тип (А)

Инструкция: из каждой пары профессий нужно указать одну, предпочитаемую. Всего 42 выбора.

№	а	б
1.	Инженер-техник	Инженер-контролер
2.	Вязальщик	Санитарный врач
3.	Повар	Наборщик
4.	Фотограф	Зав. магазином
5.	Чертежник	Дизайнер
6.	Философ	Психиатр
7.	Ученый-химик	Бухгалтер
8.	Редактор научного журнала	Адвокат
9.	Лингвист	Переводчик художественной литературы
10.	Педиатр	Статистик
11.	Организатор воспитательной работы	Председатель профсоюза
12.	Спортивный врач	Фельетонист
13.	Нотариус	Снабженец
14.	Перфоратор	Карикатурист
15.	Политический деятель	Писатель
16.	Садовник	Метеоролог
17.	Водитель	Медсестра
18.	Инженер-электрик	Секретарь-машинистка
19.	Маляр	Художник по металлу

² *Рогов Е.И.* Выбор профессии: становление профессионала. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003.

20.	Биолог	Главный врач
21.	Телеоператор	Режиссер
22.	Гидролог	Ревизор
23.	Зоолог	Зоотехник
24.	Математик	Архитектор
25.	Работник ИДН	Счетовод
26.	Учитель	Милиционер
27.	Воспитатель	Художник по керамике
28.	Экономист	Заведующий отделом
29.	Корректор	Критик
30.	Завхоз	Директор
31.	Радиоинженер	Специалист по ядерной физике
32.	Водопроводчик	Наборщик
33.	Агроном	Председатель сельхозкооператива
34.	Закройщик-модельер	Декоратор
35.	Археолог	Эксперт
36.	Работник музея	Консультант
37.	Ученый	Актер
38.	Логопед	Стенографист
39.	Врач	Дипломат
40.	Главный бухгалтер	Директор
41.	Поэт	Психолог
42.	Архивариус	Скульптор

Ключ к тесту:

Реалистический тип:

1а, 2а, 3а, 4а, 5а, 16а, 17а, 18а, 19а, 21а, 31а, 32а, 33а, 34а.

Интеллектуальный тип:

1б, 6а, 7а, 8а, 9а, 16б, 20а, 22а, 23а, 24а, 31б, 35а, 36а, 37а.

Социальный тип:

2б, 6б, 10а, 11а, 12а, 17б, 20б, 25а, 26а, 27а, 36б, 38а, 39а, 41б.

Конвенциональный тип:

3б, 7б, 10б, 13а, 14а, 18б, 22б, 25б, 28а, 29а, 32б, 38б, 40а, 42а.

Предприимчивый тип:

4б, 8б, 11б, 13б, 15а, 23б, 28б, 30а, 33б, 35б, 37б, 39б, 40б.

Артистический тип:

5б, 9б, 12б, 14б, 15б, 19б, 21б, 24б, 27б, 29б, 30б, 34б, 41а, 42б.

Интерпретация

Каждый тип личности характеризуется некоторыми особенностями:

- определенными чертами характера и складом ума;
- способностями к определенным видам деятельности;
- предпочтениями определенного рода занятий;
- содержанием увлечений;

– профессиональными возможностями.

Каждому типу личности соответствует определенный тип профессий. В том случае, если человек выбирает профессию, соответствующую типу его личности, то он может достичь в ней наибольших успехов и получить наибольшее удовлетворение от работы.

Ниже в таблице приведены описания каждого из шести типов личности. Однако сделать однозначный вывод о принадлежности к одному определенному типу личности можно только в том случае, если оценка по этому типу на несколько баллов выше, чем оценки по другим типам.

Типы профессиональной направленности личности	Психологические характеристики, особенности личности, способности	Ориентация, направленность, предпочтения	Профессиональная среда	Конкретные профессии
1	2	3	4	5
Р	Активность, агрессивность, деловитость, настойчивость, рациональность, практическое мышление, развитые двигательные навыки, пространственное воображение, технические способности	Конкретный результат, настоящее, вещи, предметы и их практическое использование, занятия, требующие физического развития, ловкости, отсутствие ориентации на общение	Техника, сельское хозяйство, военное дело. Решение конкретных задач, требующих подвижности, двигательных умений, физической силы. Социальные навыки нужны в минимальной мере и связаны с приемом / передачей ограниченной информации	Механик, электрик, инженер, фермер, зоотехник, агроном, садовод, автослесарь, шофер и т.д.

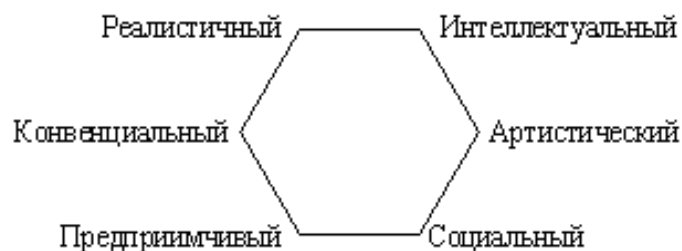
Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
И	Аналитический ум, независимость и оригинальность суждений, гармоничное развитие языковых и математических способностей, критичность, любознательность, склонность к фантазии, интенсивная внутренняя жизнь, низкая физическая активность	Идеи, теоретические ценности, умственный труд, решение интеллектуальных творческих задач, требующих абстрактного мышления, отсутствие ориентации на общение в деятельности, информационный характер общения	Наука. Решение задач, требующих абстрактного мышления и творческих способностей. Межличностные отношения играют незначительную роль, хотя необходимо уметь передавать и воспринимать сложные идеи	Физик, астроном, ботаник, программист и др.
С	Умение общаться, гуманность, способность к сопереживанию, активность, зависимость от окружающих и общественного мнения, приспособление, решение проблем с опорой на эмоции и чувства, преобладание языковых способностей	Люди, общение, установление контактов с окружающими, стремление учить, воспитывать, избегание интеллектуальных проблем	Образование, здравоохранение, социальное обеспечение, обслуживание, спорт. Ситуации и проблемы, связанные с умением разбираться в поведении людей, требующие постоянного личного общения, умения убеждать	Врач, педагог, психолог и т.п.
К	Способности к переработке числовой информации, стереотипный подход к проблемам, консервативный характер, подчиняемость, зависимость, следование обычаям, конформность, исполнительность, преобладание математических способностей	Порядок, четко расписанная деятельность, работа по инструкции, заданным алгоритмам, избегание неопределенных ситуаций, социальной активности и физического напряжения, принятие позиции руководства	Экономика, связь, расчеты, бухгалтерия, делопроизводство. Деятельность, требующая способностей к обработке рутинной информации и числовых данных	Бухгалтер, финансист, экономист, канцелярский служащий и др.

Окончание таблицы

1	2	3	4	5
П	Энергия, импульсивность, энтузиазм, предприимчивость, агрессивность, готовность к риску, оптимизм, уверенность в себе, преобладание языковых способностей, развитые организаторские способности	Лидерство, признание, руководство, власть, личный статус, избегание занятий, требующих усидчивости, большого труда, двигательных навыков и концентрации внимания, интерес к экономике и политике	Решение неясных задач, общение с представителями различных типов в разнообразных ситуациях, требующих умения разбираться в мотивах поведения других людей и красноречия	Бизнесмен, маркетолог, менеджер, директор, заведующий, журналист, репортер, дипломат, юрист, политик и т.д.
А	Воображение и интуиция, эмоционально сложный взгляд на жизнь, независимость, гибкость и оригинальность мышления, развитые двигательные способности и восприятие	Эмоции и чувства, самовыражение, творческие занятия, избегание деятельности, требующей физической силы, регламентированного рабочего времени, следования правилам и традициям	Изобразительное искусство, музыка, литература. Решение проблем, требующих художественного вкуса и воображения	Музыкант, художник, фотограф, актер, режиссер, дизайнер и т.д.

Более точный вывод о профессиональной направленности личности можно сделать, учитывая не максимальную оценку по одному из типов, а определив три типа, имеющие наибольшие оценки. Дело в том, что в соответствии с теорией Д. Голланда шесть типов личности сгруппированы друг с другом по степени сходства в форме шестиугольника. Каждый тип наиболее сходен со своими соседями по шестиугольнику и наиболее отличается от противоположного в шестиугольнике типа личности.



Например, социальный тип наиболее похож на предприимчивый и артистический, смежные с ним, и наиболее отличается от реалистического, находящегося по другую сторону шестиугольника.

В том случае, если три типа, получившие наибольшие оценки, являются смежными, то есть находятся с одной стороны шестиугольника, то ваш профессиональный выбор наиболее обоснован и последователен. При этом вы можете отдать предпочтение не только типу, имеющему максимальную оценку, но также тому типу, который находится посередине между двумя остальными.

Если же три наиболее предпочитаемых типа находятся по разные стороны шестиугольника, то сделать выбор гораздо сложнее. В этом случае будет разумным привлечь для своего решения другие основания, например другие тесты, книги или консультации.

Типы профессиональной направленности личности, определяемые по методике Голланда, в некоторой мере соответствуют классификации профессий по предмету труда. Так, «реалистичный» тип личности в наибольшей степени соответствует профессиям типа «человек – техника» и «человек – природа» и характеризует направленность на рабочие и инженерно-технические специальности и должности. «Интеллектуальный» тип личности в большей степени связан со сферой общественных и естественных наук, то есть с профессиями типа «человек – человек» и «человек – природа». «Социальный» тип определяет склонность к профессиям в сфере обслуживания, образования и медицины типа «человек–человек». «Конвенциональный» тип характеризует склонность к информационным профессиям типа «человек – знаковая система». «Предприимчивый» тип однозначно не связан с каким-либо одним предметом труда, может проявляться в любом из них, хотя ориентация на управленческие профессии и должности более тесно связывает представителей этого типа с профессиями типа «человек – человек». Наконец, «артистический» тип личности без проблем можно отнести к профессиям типа «человек – художественный образ».

Дифференциально-диагностический опросник (ДДО, Е.А. Климов)³

Шкалы: типы профессий – человек – человек, человек – техника, человек – знаковая система, человек – художественный образ, человек – природа.

Назначение теста: методика предназначена для отбора на различные типы профессий в соответствии с классификацией типов профессий Е.А. Климова. Можно использовать при профориентации подростков и взрослых.

Испытуемый должен в каждой из 20 пар предлагаемых видов деятельности выбрать только один вид и в соответствующей клетке листа ответов поставить знак «+».

Время обследования не ограничивается. Хотя испытуемого следует предупредить о том, что над вопросами не следует долго задумываться и обычно на выполнение задания требуется 20 – 30 мин.

Возможно использование методики индивидуально и в группе.

Экспериментатор может зачитывать вопросы группе испытуемых, но в этом случае ограничивается время ответа. Такой способ применяется, когда экспериментатор должен работать в ограниченном временном интервале.

Инструкция: предположим, что после соответствующего обучения вы сможете выполнить любую работу. Но если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли?

1а. Ухаживать за животными	1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать)
2а. Помогать больным	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок	3б. Следить за состоянием, развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т.п.)	4б. Доводить товары до потребителя, рекламировать, продавать
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)
6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)

³ Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во МГУ, 1988.

7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	7б. Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством – подъемным краном, трактором, тепловозом и др.
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии и т.д.)	8б. Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, одежду, дома, продукты питания и т.п.)
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок)
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т.п.
15а. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.	15б. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые)
16а. Делать лабораторные анализы в больнице	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	17б. Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов
18а. Организовать культпоходы сверстников или младших в театры, музеи, экскурсии, туристические походы и т.п.	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада	20б. Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине и др.)

Обработка и интерпретация результатов теста

Ключ к тесту

Человек – природа: 1а, 3б, 6а, 10а, 11а, 13б, 16а, 20а.

Человек – техника: 1б, 4а, 7б, 9а, 11б, 14а, 17б, 19а.

Человек – человек: 2а, 4б, 6б, 8а, 12а, 14б, 16б, 18а.

Человек – знаковая система: 2б, 5а, 9б, 10б, 12б, 15а, 19б, 20б.

Человек – художественный образ: 3а, 5б, 7а, 8б, 13а, 15б, 17а, 18б.

За каждое совпадение с ключом начисляется один балл.

Интерпретация результатов теста

Испытуемому рекомендуется выбрать тот тип профессий, который получил максимальное количество знаков баллов. Название типов профессий:

«человек – природа» – все профессии, связанные с растениеводством, животноводством и лесным хозяйством;

«человек – техника» – все технические профессии;

«человек – человек» – все профессии, связанные с обслуживанием людей, общением;

«человек – знак» – все профессии, связанные с обсчетами, цифровыми и буквенными знаками, в том числе и музыкальные специальности;

«человек – художественный образ» – все творческие специальности.

Краткое описание типов профессий

I. Человек – природа. Если вы любите работать в саду, огороде, ухаживать за растениями, животными, любите биологию, то ознакомьтесь с профессиями типа «человек – природа».

Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек – природа» являются:

- животные, условия их роста, жизни;
- растения, условия их произрастания.

Специалистам в этой области приходится выполнять следующие *виды деятельности*:

– изучать, исследовать, анализировать состояние, условия жизни растений или животных (агроном, микробиолог, зоотехник, гидробиолог, агрохимик, фитопатолог);

– выращивать растения, ухаживать за животными (лесовод, полевод, цветовод, овощевод, птицевод, животновод, садовод, пчеловод);

– проводить профилактику заболеваний растений и животных (ветеринар, врач карантинной службы).

Психологические требования профессий «человек – природа»:

- развитое воображение, наглядно-образное мышление, хорошая зрительная память, наблюдательность, способность предвидеть и оценивать изменчивые природные факторы;

- поскольку результаты деятельности выявляются по прошествии довольно длительного времени, специалист должен обладать терпением, настойчивостью, должен быть готовым работать вне коллективов, иногда в трудных погодных условиях, в грязи и т.п.

II. Человек – техника. Если вам нравятся лабораторные работы по физике, химии, электротехнике, если вы делаете модели, разбираетесь в бытовой технике, если вы хотите создавать, эксплуатировать или ремонтировать машины, механизмы, аппараты, станки, то ознакомьтесь с профессиями «человек – техника».

Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек – техника» являются:

- технические объекты (машины, механизмы);
- материалы, виды энергии.

Специалистам в этой области приходится выполнять следующие *виды деятельности*:

- создание, монтаж, сборку технических устройств (специалисты проектируют, конструируют технические системы, устройства, разрабатывают процессы их изготовления. Из отдельных узлов, деталей собирают машины, механизмы, приборы, регулируют и налаживают их);

- эксплуатацию технических устройств (специалисты работают на станках, управляют транспортом, автоматическими системами);

- ремонт технических устройств (выявляют, распознают неисправности технических систем, приборов, механизмов, ремонтируют, регулируют, налаживают их).

Психологические требования профессий «человек – техника»:

- хорошая координация движений;
- точное зрительное, слуховое, вибрационное и кинестетическое восприятие;
- развитое техническое и творческое мышление и воображение;
- умение переключать и концентрировать внимание;
- наблюдательность.

III. Человек – знаковая система. Если вы любите выполнять вычисления, чертежи, схемы, вести картотеки, систематизировать различные сведения, если вы хотите заниматься программированием, экономикой или статистикой и т.п., то ознакомьтесь с профессиями

типа «человек – знаковая система». Большинство профессий этого типа связано с переработкой информации.

Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек – знаковая система» являются:

- тексты на родном или иностранном языках (редактор, корректор, машинистка, делопроизводитель, телеграфист, наборщик);
- цифры, формулы, таблицы (программист, оператор ЭВМ, экономист, бухгалтер, статистик);
- чертежи, схемы, карты (конструктор, инженер-технолог, чертежник, копировальщик, штурман, геодезист);
- звуковые сигналы (радист, стенографист, телефонист, звукооператор).

Психологические требования профессий «человек – знаковая система»:

- хорошая оперативная и механическая память;
- способность к длительной концентрации внимания на отвлеченном (знаковом) материале;
- хорошее распределение и переключение внимания;
- точность восприятия, умение видеть то, что стоит за условными знаками;
- усидчивость, терпение;
- логическое мышление.

IV. Человек – художественный образ

Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек – художественный образ» является собственно художественный образ, способы его построения.

Специалистам в этой области приходится выполнять следующие *виды деятельности*:

- создание, проектирование художественных произведений (писатель, художник, композитор, модельер, архитектор, скульптор, журналист, хореограф);
- воспроизведение, изготовление различных изделий по образцу (ювелир, реставратор, гравёр, музыкант, актер, столяр-краснодеревщик);
- размножение художественных произведений в массовом производстве (мастер по росписи фарфора, шлифовщик по камню и хрусталию, маляр, печатник).

Психологические требования профессий «человек – художественный образ»:

- художественные способности; развитое зрительное восприятие;

- наблюдательность, зрительная память; наглядно-образное мышление; творческое воображение;
- знание психологических законов эмоционального воздействия на людей.

V. Человек – человек

Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек – человек» являются люди.

Специалистам в этой области приходится выполнять следующие *виды деятельности*:

- воспитание, обучение людей (воспитатель, учитель, спортивный тренер);
- медицинское обслуживание (врач, фельдшер, медсестра, няня);
- бытовое обслуживание (продавец, парикмахер, официант, вахтер);
- информационное обслуживание (библиотекарь, экскурсовод, лектор);
- защита общества и государства (юрист, милиционер, инспектор, военнослужащий).

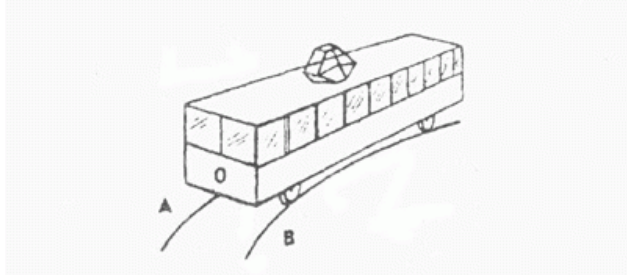
Психологические требования профессий «человек – человек»:

- стремление к общению, умение легко вступать в контакт с незнакомыми людьми;
- устойчивое хорошее самочувствие при работе с людьми;
- доброжелательность, отзывчивость;
- выдержка;
- умение сдерживать эмоции;
- способность анализировать поведение окружающих и свое собственное, понимать намерения и настроение других людей, способность разбираться во взаимоотношениях людей, умение улаживать разногласия между ними, организовывать их взаимодействие;
- способность мысленно ставить себя на место другого человека, умение слушать, учитывать мнение другого человека;
- способность владеть речью, мимикой, жестами;
- развитая речь, способность находить общий язык с разными людьми;
- умение убеждать людей;
- аккуратность, пунктуальность, собранность;
- знание психологии людей.

Тест «Техническое мышление»⁴

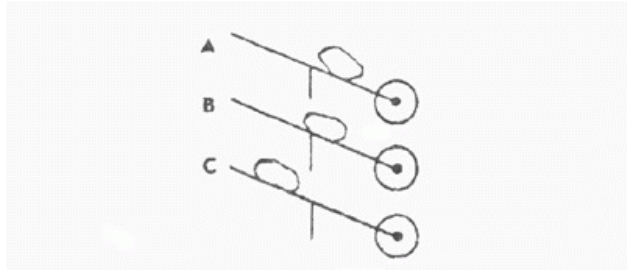
Задание: вам предлагается за 5 минут решить 7 задач по простым техническим проблемам, выбрав из трех предложенных ответов правильный.

1. Должен ли на повороте один из рельсов быть выше другого?



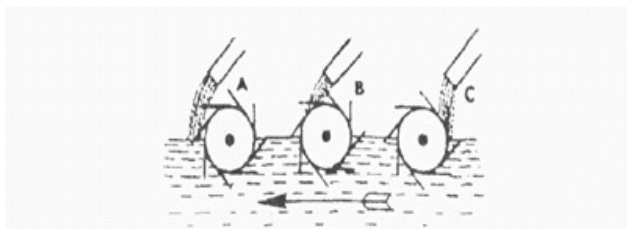
1. Рельс А выше;
2. Оба рельса должны быть одинаковыми по высоте;
3. Рельс В выше.

2. Каким способом легче везти камень по гладкой дороге?



1. Способом А;
2. Способом В;
3. Способом С.

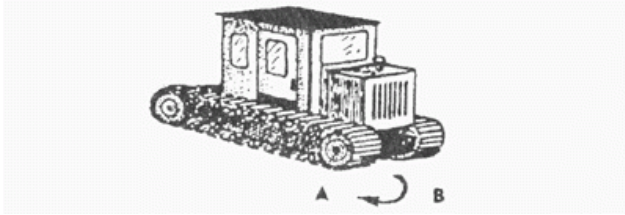
3. В речке, где вода течет в направлении, указанном стрелкой, установлены три турбины. Из труб над ними падает вода. Какая из турбин будет вращаться быстрее?



1. Турбина А;
2. Турбина В;
3. Турбина С.

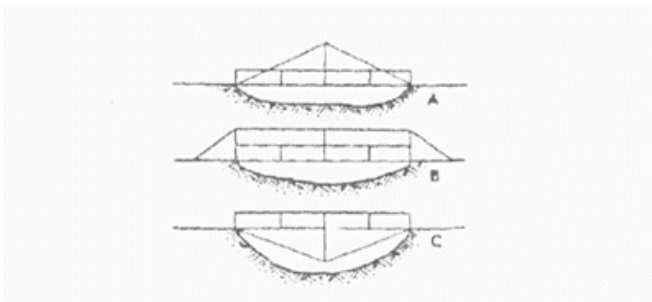
⁴ Резапкина Г.В. Психология и выбор профессии. М., 2005.

4. Какая гусеница должна двигаться быстрее, чтобы трактор поворачивался в указанном стрелкой направлении?



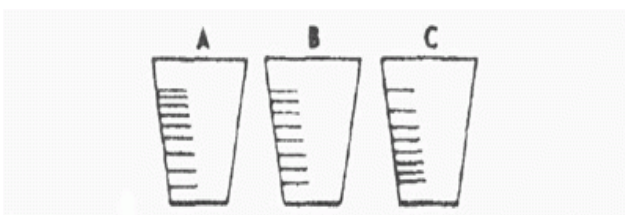
1. Гусеница А;
2. Гусеница В;
3. Все равно какая.

5. Если необходимо поддержать стальным тросом построенный через реку мост, то как целесообразнее закрепить трос?



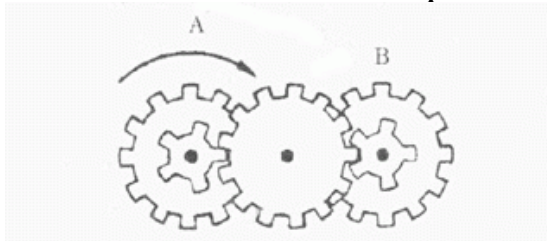
1. Как показано на рис. А;
2. Как показано на рис. В;
3. Как показано на рис. С.

6. На какой емкости правильно нанесены риски, обозначающие равные объемы?



1. На емкости А;
2. На емкости В;
3. На емкости С.

7. Какая из шестерен, А или В, вращается медленнее, или они вращаются с одинаковой скоростью?



1. Шестерня А вращается медленнее;
2. Обе шестерни вращаются с одинаковой скоростью;
3. Шестерня В вращается медленнее.

Теперь свои ответы сравните с правильными ответами:

№ задачи	1	2	3	4	5	6	7
Правильный ответ	1	1	3	2	3	1	2

За каждый правильный ответ – 1 балл.

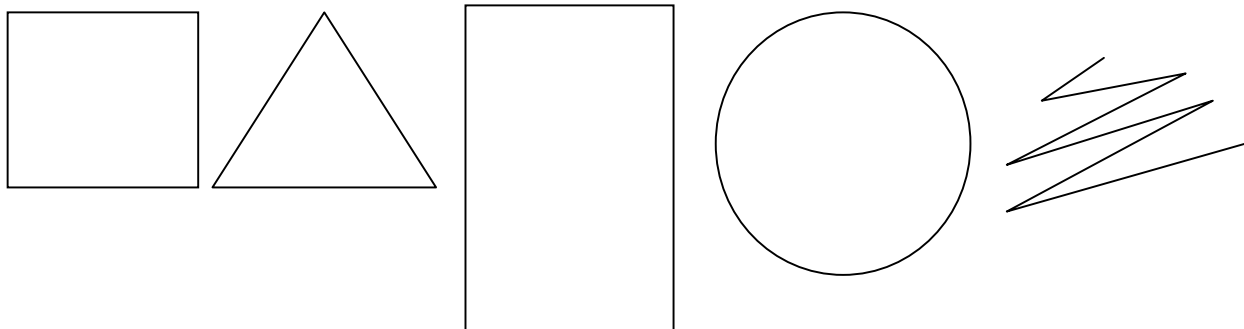
0–3 балла – слабый уровень развития технического мышления, Для овладения профессией, связанной с техникой, надо приложить определенные усилия.

4 балла – средний уровень развития технического мышления;

5–7 баллов – высокий уровень развития технического мышления; можно смело выбирать специальность из сферы «человек – техника»

Тест «Психометрические фигуры»⁵

Задание: посмотрите на пять изображенных фигур. Выберите из них ту, в отношении которой вы можете сказать: «Это – Я!». Только не занимайтесь логическим анализом. Просто постарайтесь почувствовать свою фигуру. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запишите ее название под № 1. Теперь в порядке вашего предпочтения соотнесите оставшиеся фигуры с соответствующими номерами.



⁵ Резанкина Г.В. Психология и выбор профессии. М., 2005.

После выбора предпочтений ознакомьтесь с психологическими характеристиками, которые соответствуют той или иной фигуре. В наибольшей степени в вашем характере будут выражены характеристики, связанные с фигурами под № 1 и 2.

Для **Квадрата** характерны такие качества, как трудолюбие, организованность, терпеливость, склонность доводить начатое дело до конца, умение собирать и анализировать информацию. Это делает их хорошими специалистами в любом деле. Однако рациональность, эмоциональная сдержанность мешают Квадрату быстро устанавливать контакты с разными людьми.

Квадрат любит во всем порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Он стремится к планомерной, упорядоченной деятельности. Ему свойственны аккуратность, последовательность, соблюдение правил. Однако чрезмерное внимание к деталям, осторожность лишают Квадрата оперативности в процессе принятия решения. Он испытывает затруднения в неопределенной, незнакомой ситуации. Однако в ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к информации, сформулированы требования, Квадрат будет наиболее эффективен.

Самая характерная особенность **Треугольника** – способность концентрироваться на главной цели и умение ее достигать. Эта фигура символизирует лидерство, потребность быть первым, чтобы управлять положением дел. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник, – это установка на победу, выигрыш, успех. Они энергичны, честолюбивы, стремятся достичь высокого положения, обладают высокой работоспособностью, остроумием, у них широкий круг общения.

Прямоугольник символизирует состояние поиска, стремление к новым знаниям, впечатлениям, изменениям. В этот период им трудно сосредоточиться, сконцентрироваться на чем-то, их постоянно отвлекают какие-то мысли, переживания.

Круг проявляет качества, необходимые для общения: доброжелательность, способность к сочувствию.

Для **Зигзага** характерна креативность, творческое мышление, стремление к знаниям, изменениям, развитая интуиция, мечтательность, устремленность в будущее, позитивная установка ко всему новому, энтузиазм, восторженность, импульсивность, разбросанность, непостоянство интересов, переменчивое настроение, чувство юмора.

Тест на внимание⁶

Позволяет определить особенности внимания, необходимые при работе с техникой, цифрами, документами.

Задание: среди буквенного текста имеются слова. Ваша задача – как можно быстрее считывая текст, подчеркнуть эти слова. Пример: пюклбюрадостьфхрнкп. Время работы 2 минуты.

ФЭЛКСОЛНЦЕРМУДЕРАЙЩКУНОВОСТЬВТФФАКТЦЕ
БЛЦЭКЗАМЕНУКЪБПРОКУРОРКАРТЕОРИЯДЛПБИЗНЕСТФ
КЩАМАРКЕТИНГПМТДАТАХРКДОЧИСЛОТЩЦОСЛЕДСТВИЕРБ
ОУКЛАБОРАТОРИЯЦДБАРФУПЕНЬЦЩФРЕМКЛЯКСАКРМУ
ФЦНОСЛОВОНРЩЪАРДЕНЬГИЬЛЦЩЪБСТУЛФПАЛЬТОЩКР
РТДОВНИМАНИЕХИЩЪСТОЛПТХМУТАРЕЛКАЯМУКУСТРПКЩ
БФЩОБЩЕНИЕЯАОТРЕТЕРЬФРККУРИЦАСЯПТУЦЩБФ
КВЦОНОСЯФТМКЦЛУБПОЛЕТКЦЩЩПЕТУХТАКЛЪПЕСНЯЖКФ
ШЯФЦКАЧЕЛИКЖДФЪОБАНКДШЖЪТКОНЬДПЖКТОЧКАПФЦК

При обработке результатов по тексту подсчитывается количество найденных слов и сравнивается со шкалой оценок:

Высокий результат – 28 – 32 слова.

Средний результат – 25 – 27 слов.

Низкий результат – менее 25 слов.

Методика DISC® Classic⁷

ЭТАП I

Общие характеристики

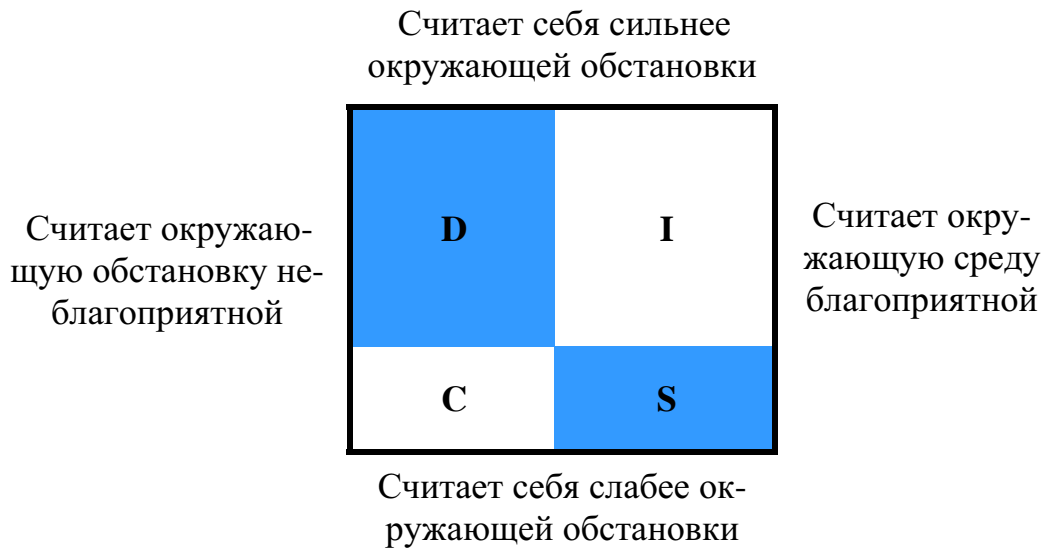
Программа DISC Classic основана на четырехчастной модели, которая описывает четыре типа человеческого поведения: доминирование (D), влияние (I), стабильность (S) и адаптивность (C). В одних людях проявляется только один тип, в других проявляются два, а в некоторых даже три типа.

Чем ваш DISC-тип отличается от остальных DiSC-типов? Что общего у вас с другими DISC-типами? Представленная здесь DISC-модель поможет вам ответить на эти вопросы. Ниже приведенный прямоугольник показывает, что каждый DISC-тип имеет нечто общее с соседним типом. Вы можете заметить, что типы C и S имеют склонность считать себя слабее окружающей обстановки. То есть они

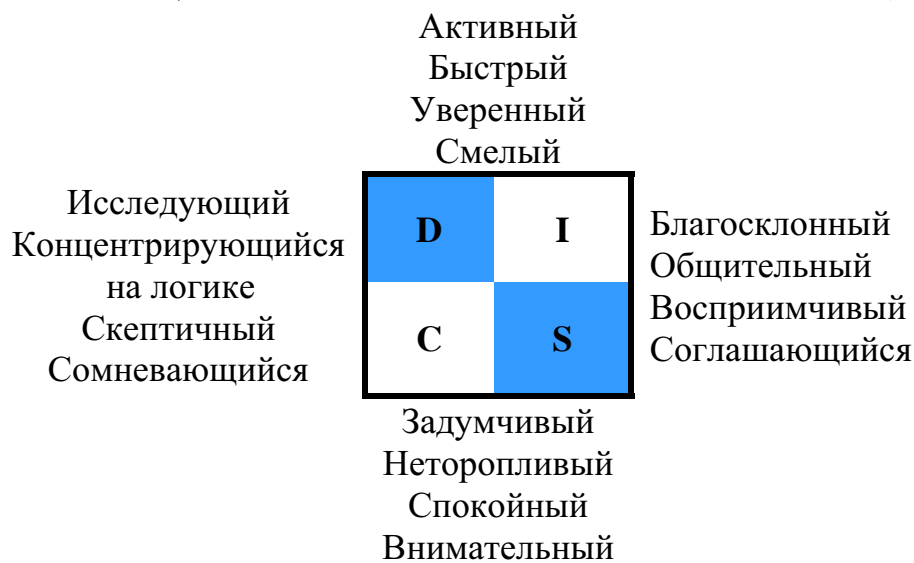
⁶ Резапкина Г.В. Психология и выбор профессии. М., 2005.

⁷ DISC. Classic Version 9.0 Publisher: Inscape Publishing, Inc. Minneapolis, Minnesota, USA, Personal Profile System, 2001.

стремятся адаптироваться к среде, потому что плохо, по их мнению, контролируют ее. С другой стороны, типы **D** и **I** считают себя сильнее окружающей обстановки. То есть они более самоуверенны, потому что чувствуют, что могут контролировать ситуацию. Кроме того, типы **D** и **C** склонны считать окружающую обстановку неблагоприятной (или недружелюбной и сопротивляющейся), а типы **I** и **S** смотрят на нее как на благоприятную (или дружелюбную и помогающую).



Нижеприведенная иллюстрация разрабатывает DISC-модель. Она описывает четыре типа наглядно и действенно. Вы заметите, что типы **C** и **S** более задумчивы и неторопливы, а **D** и **I** более активны и быстры. Кроме того, типы **D** и **C** склонны к исследованию и концентрации на логике, а типы **I** и **S** более благосклонны и общительны.



Инструкция: перед вами 28 групп слов, сгруппированных по четыре варианта. В каждой из 28 групп слов из четырех вариантов выберите **НАИБОЛЕЕ** и **НАИМЕНЕЕ** подходящую для вас характеристику.

№	Характеристики			№	Характеристики		
		НАИБОЛЕЕ	НАИМЕНЕЕ			НАИБОЛЕЕ	НАИМЕНЕЕ
1.	Энтузиаст Смелый Дипломатичный Удовлетворенный	■ Z ☆ ▲	■ Z ☆ ▲	15.	Привлекательный Интроспективный Упрямый Предсказуемый	■ ☆ Z ▲	■ N Z ▲
2.	Осторожный Решительный Убедительный Добродушный	☆ Z ■ ▲	☆ Z ■ N	16.	Разумный (логичный) Отважный (смелый) Лояльный Очаровывающий	☆ Z ▲ ■	☆ Z ▲ ■
3.	Дружелюбный Точный (аккуратный) Искренний Спокойный	■ ☆ Z N	N ☆ Z ▲	17.	Общительный Терпеливый Уверенный в себе Обходительный	■ ▲ Z ☆	■ ▲ Z ☆
4.	Разговорчивый Управляемый Традиционный Решительный	■ ☆ ▲ Z	■ ☆ ▲ Z	18.	Старательный (усердный) Жажущий (энергичный) Тщательный, (исчерпывающий) Мужественный	▲ Z ☆ ■	▲ N ☆ ■
5.	Авантюрный Проницательный Отзывчивый Сдержанный (умеренный)	Z ☆ ■ ▲	Z ☆ ■ ▲	19.	Агрессивный Экстраверт Дружелюбный (любезный) Робкий (боязливый)	Z ■ ▲ N	Z ■ ▲ ☆
6.	Мягкий Убедительный Застенчивый Незаурядный	▲ ■ N N	▲ N ☆ Z	20.	Уверенный Милый, (приятный) Беспристрастный Настойчивый	■ ▲ N Z	■ ▲ ☆ Z
7.	Эмоциональный Добросовестный (сознательный) Доминирующий Отзывчивый	■ ☆ Z N	■ ☆ Z ▲	21.	Дисциплинированный Великодушный (щедрый) Оживленный (воодушевленный) Настойчивый (упорный)	☆ ▲ ■ Z	☆ ▲ ■ Z
8.	Уравновешенный Наблюдательный Скромный Нетерпеливый	■ ☆ ▲ Z	■ N ▲ Z	22.	Импульсивный Интроверт Сильный Спокойный (беззаботный)	■ ☆ Z ▲	■ ☆ Z ▲

9	Тактичный Приятный Притягательный Настойчивый	☆ ▲ ■ Z	☆ ▲ ■ Z	23	Общительный Изысканный (утонченный) Энергичный (сильный) Терпимый (снисходительный)	■ ☆ Z ▲	■ ☆ Z ▲
10.	Смелый (храбрый) Вдохновляющий Покорный (податливый) Робкий	Z ■ ▲ N	Z ■ ▲ ☆	24.	Очаровывающий Удовлетворенный (довольный) Требовательный Покладистый (податливый)	■ ▲ Z ☆	■ ▲ Z ☆
11.	Замкнутый Любезный (услужливый) Решительный (волевой) Веселый	☆ ▲ Z ■	☆ ▲ Z ■	25.	Любящий спорить Систематичный Сотрудничающий Беззаботный	Z ☆ ▲ ■	Z ☆ ▲ ■
12.	Поддерживающий Добрый Восприимчивый Независимый	■ ▲ ☆ Z	■ ▲ ☆ Z	26.	Общительный (веселый) Педантичный Прямой Невозмутимый (уравновешенный)	■ ☆ Z ▲	■ ☆ Z ▲
13.	Соперничающий Деликатный Радостный, (веселый) Закрытый	Z ▲ ■ ☆	Z ▲ ■ ☆	27.	Неугомонный (беспокойный) Дружественный (приветливый) Обаятельный (приятный) Осторожный	Z ▲ ■ ☆	Z ▲ ■ ☆
14.	Суетливый Покорный, (послушный) Непоколебимый Игривый	☆ ▲ Z ■	☆ ▲ Z ■	28.	Уважительный Первооткрыватель Оптимистичный Готовый помочь	☆ Z ■ ▲	☆ Z ■ ▲

Ключ

В колонке «НАИБОЛЕЕ» посчитайте количество знаков **Z**. Данные внесите в таблицу результатов в колонку «График I» ячейка **D**.

То же сделайте для знаков **■, ▲, ☆, N**. Данные внесите в таблицу результатов в колонку «График I» ячейки **I, S, C, N** соответственно.

Посчитайте количество знаков **Z, ■, ▲, ☆, N** в колонке «НАИМЕНЕЕ». Внесите данные в таблицу результатов колонка «График II».

Проверьте правильность подсчетов: сумма баллов в столбце (по вертикале) должна быть равна 28.

Посчитайте разницу в количестве знаков, вычитая данные Графика II из Графика I. Полученные результаты, внесите в колонку Графика III (результаты могут быть со знаком «-»).

Для ячейки **N** разность не рассчитывается.

Система описывает поведение человека в трех различных ситуациях – в повседневной жизни (График III), на работе (График I), в стрессовой обстановке (График II).

На рисунке График I по осям **D I S C** отложите данные из колонки «График I» в Итоговой таблице. Отмеченные точки соедините в последовательности от **D** к **I**, от **I** к **S**, от **S** к **C**.

На рисунке График II по осям **D I S C** отложите данные из колонки «График II» в Итоговой таблице. Отмеченные точки соедините в последовательности от **D** к **I**, от **I** к **S**, от **S** к **C**.

На рисунке График III по осям **D I S C** отложите данные из колонки «График III» в Итоговой таблице. Отмеченные точки соедините в последовательности от **D** к **I**, от **I** к **S**, от **S** к **C**.

Проанализируйте свое поведение на работе (График I), в стрессовой обстановке (График II), повседневной жизни (График III).

График показывает различные черты поведения и их сочетаемость друг с другом. Самая высокая и самая низкая точка в графике отражают наиболее яркие черты поведения.

Отчет на основе графика содержит достоверные утверждения, относящиеся к тем областям поведения, в которых можно наблюдать определенные тенденции (средний интервал на графике, выше среднего интервала – больше тенденций, ниже – меньше).

Качества DISC

Нижеприведенная таблица предлагает обзор всех четырех DISC-качеств. Ознакомьтесь со всеми качествами, чтобы лучше понимать тех, кто похож и не похож на вас.

D ДОМИНИРОВАНИЕ		I ВЛИЯНИЕ	
Особое значение придается преобразованию окружающей обстановки посредством преодоления трудностей, чтобы достичь поставленных целей		Особое внимание – на преобразовании окружающей среды через влияние на окружающих или через их убеждение	
ОПИСАНИЕ	ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ОПИСАНИЕ	ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Этому человеку свойственно: – получать незамедлительные результаты, – вызывать действие, – принимать вызовы, – принимать быстрые решения, – подвергать сомнению действующие нормы, – брать власть в свои руки, – преодолевать трудности, – решать проблемы	Этот человек нуждается в людях, которые: – взвешивают все «за» и «против», – просчитывают риски, – являются предусмотрительными, – создают предсказуемую среду, – исследуют факты, – тщательно обдумывают свои решения, – учитывают потребности остальных людей	Этому человеку свойственно: – общаться с людьми, – оставлять о себе хорошее впечатление, – изъясняться выразительно, – создавать мотивирующую среду, – излучать энтузиазм, – развлекать людей, – воспринимать людей и ситуации оптимистично, – участвовать в группе	Этот человек нуждается в людях, которые: – сосредоточены на выполнении задания, – ищут факты, – откровенны, уважают честность, – разрабатывают системные подходы, – предпочитают работать с заданиями, а не с людьми, – логично подходят к решению проблем, – демонстрируют способность к систематической работе

<p>Этот человек стремится работать в среде, которая включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – власть и авторитет, – престиж и испытания, – возможности достичь личного успеха, – обширную область деятельности, – прямые ответы, – возможности продвижения, – свободу от контроля и надзора, – много новых и разнообразных задач 	<p>Этот человек для эффективной работы нуждается:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в сложных задачах, – понимании того, что он нуждается в других людях, – основывающихся на практическом опыте методах, – периодических неожиданностях, – отождествлении себя с группой, – озвучивании причин своих заключений, – осознании существующих указаний, – размеренном темпе и более частом отдыхе 	<p>Этот человек стремится работать в среде, которая включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – популярность, признание общественности, – публичное признание своих способностей, – свободу самовыражения, – совместную деятельность вне работы, – демократические взаимоотношения, – свободу от контроля и излишних деталей, – возможность вносить предложения, – руководство и советы, – благоприятную рабочую среду 	<p>Этот человек для эффективной работы нуждается:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в контроле времени, если качества D или S являются низкими, – объективности в процессе принятия решений, – непосредственном, близком управлении, – более реалистичной оценке окружающих, – приоритетах и сроках, – большей твердости, если качества D являются низкими
С АДАПТИВНОСТЬ		S СТАБИЛЬНОСТЬ	
<p>Особое значение придается добросовестной деятельности в сложившихся условиях, целью которой является обеспечение качества и точности</p>		<p>Особое значение придается совместной работе для выполнения задач в сложившихся условиях</p>	
ОПИСАНИЕ	ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ОПИСАНИЕ	ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
<p>Этому человеку свойственно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пристрастие к ключевым правилам и стандартам, – сосредоточенность на существенных подробностях, – анализ и взвешивание всех аргументов, – дипломатичность при общении с людьми, – деликатное решение противоречий, – контроль за точностью, – критический анализ результатов, – системный подход к делам и ситуациям 	<p>Этот человек нуждается в людях, которые:</p> <ul style="list-style-type: none"> – делегируют важные задания, – быстро принимают решения, – рассматривают правила как общее направление, – идут на компромисс с оппонентами, – высказывают непопулярные точки зрения, – инициируют и руководят диспутами, – склонны к работе в команде 	<p>Этому человеку свойственно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – действовать в последовательной и предсказуемой манере, – проявлять терпение, – развитие навыков по специальности, – оказание помощи другим, – проявление лояльности, – умение слушать, – умение успокоить возбужденных людей, – создание стабильной и гармоничной рабочей среды 	<p>Этот человек нуждается в людях, которые:</p> <ul style="list-style-type: none"> – быстро реагируют на неожиданные изменения, – работают над сложными сторонами задачи, – занимаются одновременно больше чем одним делом, – проявляют себя, – оказывают давление на остальных, – спокойно работают в непредсказуемой среде, – помогают выявлять приоритеты, – являются гибкими по отношению к процедуре работы

<p>Этот человек стремится работать в среде, которая включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – четкие критерии ожидаемых результатов, – упор на качество и точность, – сдержанную и деловую атмосферу, – возможность проявить компетентность, – контроль над факторами, влияющими на результаты работы, – возможности задавать вопрос «почему», – признание за конкретные умения и достижения 	<p>Этот человек для эффективной работы нуждается:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в тщательном планировании, – точных правилах работы и требованиях к результатам, – регулярном оценивании своих результатов работы, – получении обратной связи по результатам своей работы, – умении уважать других людей, а также их достижения, – развитии способности переносить конфликты 	<p>Этот человек стремится работать в среде, которая включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – изменения существующего положения только после веских аргументов, – предсказуемую рутину, – признание за выполненную работу, – минимальное влияние работы на личную жизнь, – искреннюю признательность, – отождествление с группой, – стандартные методы действия, – минимальную конфликтность 	<p>Этот человек для эффективной работы нуждается:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в информировании до начала изменений, – подтверждении собственной необходимости, – информации, каким образом личный вклад влияет на достижения группы, – таких же компетентных и честных сотрудников, – инструкциях к выполняемому заданию, – поддержке творческих способностей
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Итоговая Таблица

График I	График II	График III
D Z	D Z	D
i ■	i ■	i
S ▲	S ▲	S
C ★	C ★	C
N	N	Не рассчитывать
Итого 28	Итого 28	

График I

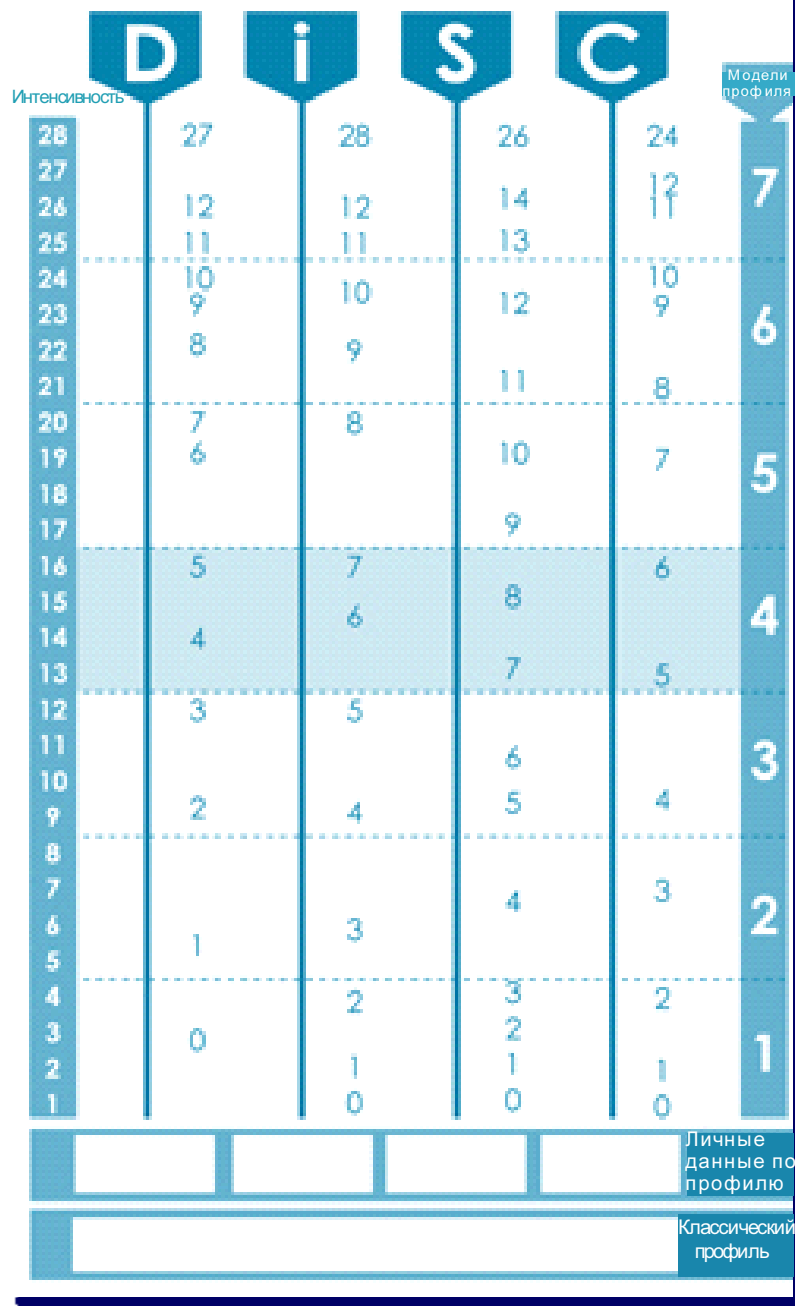
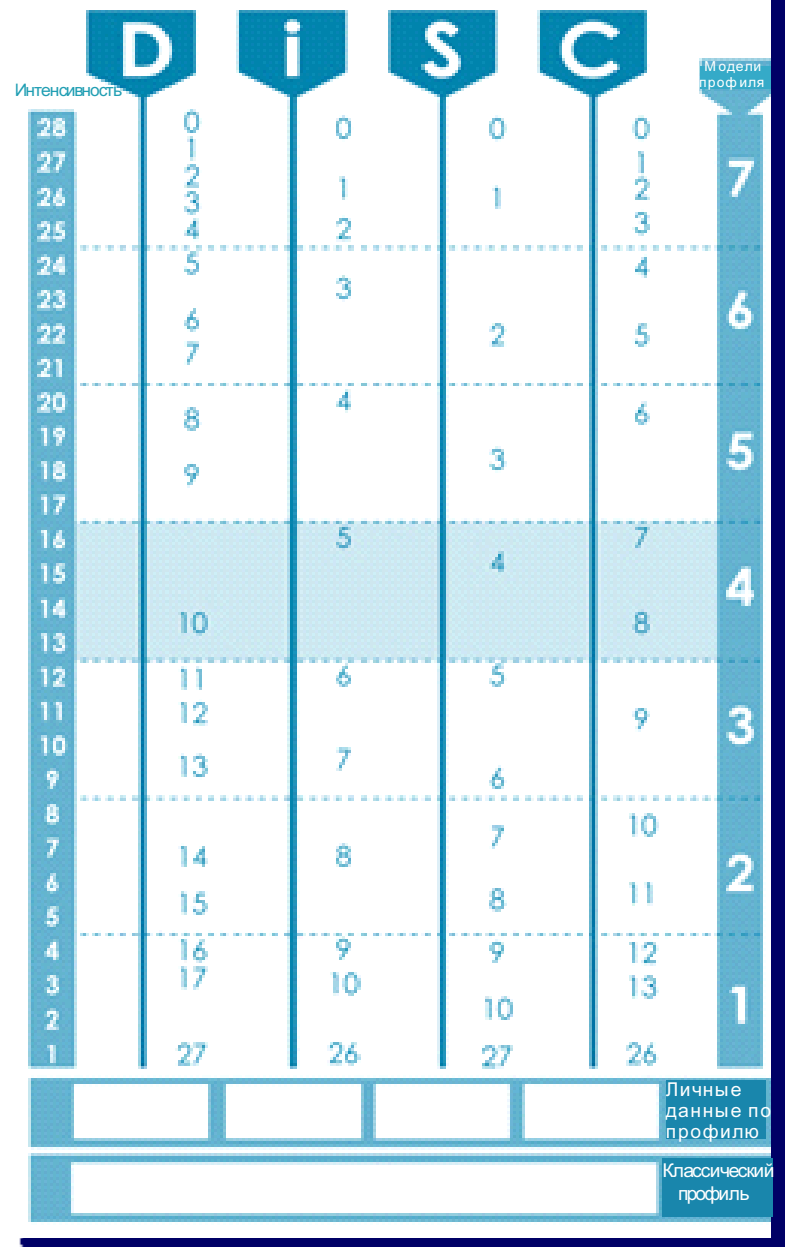
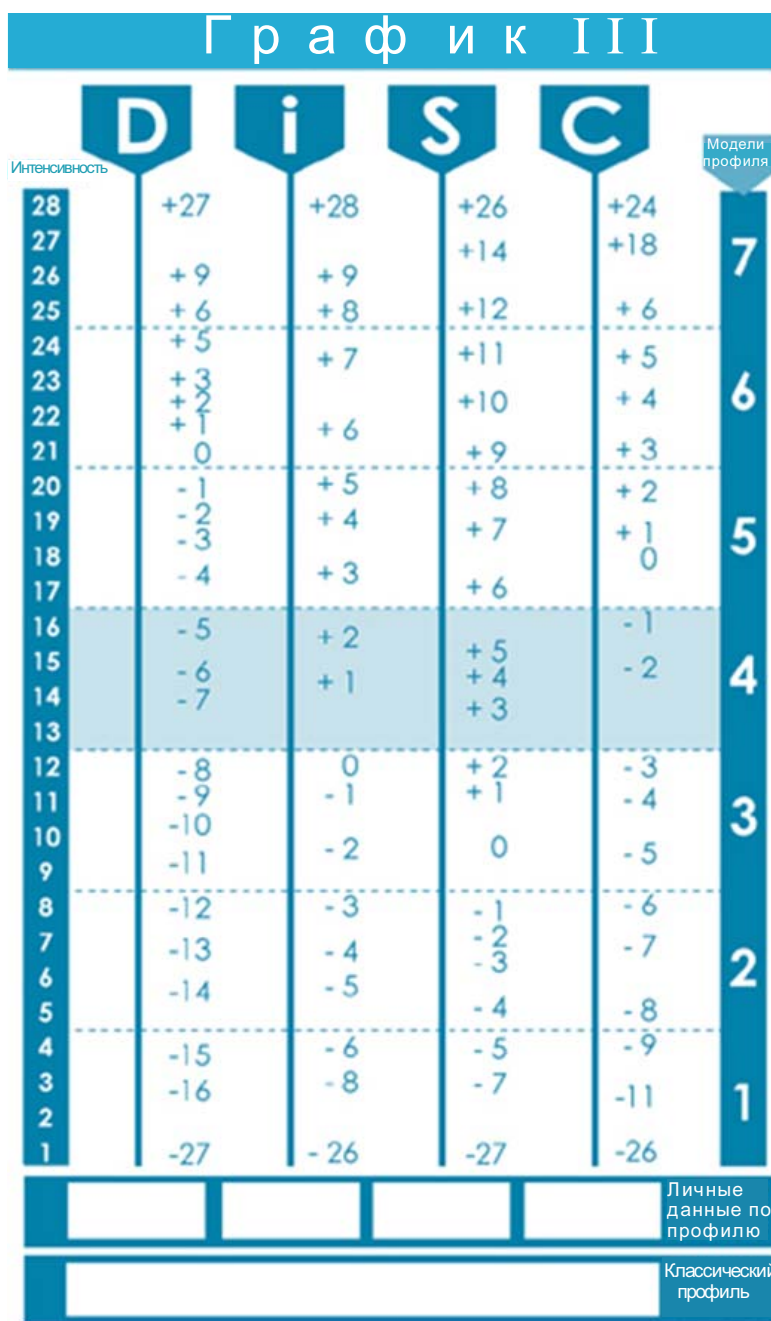


График II





ЭТАП II

Ваш показатель интенсивности

Каждый из нас обладает набором сильных сторон, которые делают нас неповторимыми и ценными людьми, и нам нравится узнавать о них, а также ощущать их эффективность в окружающей обстановке. Тем не менее злоупотребление или неуместное использование сильных сторон может считаться слабостью. Ознакомьтесь со словами, приведенными ниже в четырех колонках. Именно эти определения характеризуют высокий, средний и низкий уровни проявления каждого качества. Затем ознакомьтесь со своим показателем интен-

сивности и с тем, как лучше осознать свои потенциальные сильные и слабые стороны.

Второй этап интерпретации рассматривает каждую измеряемую величину по отдельности. Индекс отражает интенсивность ваших наклонностей по шкалам **D, I, S** и **C**. Примените процедуру, представленную ниже.

На Графике III начертите горизонтальную линию от точки **D** влево до числа на шкале «интенсивность».

Полученное на шкале «интенсивность» число впишите в колонку **D** таблицы «Интенсивность»

Затем к полученному числу прибавьте 3 (данные занесите в таблицу) и отнимите 3 (данные занесите в таблицу). Подчеркните слова под полученными номерами и все слова которые входят в этот интервал (интервал 7 слов).

Если число попадает в верхний или нижний концы колонки, вам не придется отмечать семь слов. Например, если вы получили число 26, то вам придется отметить три слова ниже и два слова выше, всего пять слов.

Повторить выше описанные процедуры для точек **I, S** и **C** Графика III

Проанализируйте полученные данные, принимая на свой счет подчеркнутые характеристики. Показатель интенсивности объясняет, как другие могут воспринимать вас, чем и помогает адаптировать ваше поведение.

Используйте знак \surd для выражения согласия.

Используйте знак **X** для выражения несогласия.

Используйте знак **?** для выражения сомнения.

Таблица

Интенсивность

D ____ -3= D ____ +3=	I ____ -3= I ____ +3=	S ____ -3= S ____ +3=	C ____ -3= C ____ +3=
1	2	3	4
28 эгоцентричный	28 энтузиаст	28 пассивный	28 перфекционист
27 прямой	27 коллективист	27 терпеливый	27 точный
26 смелый	26 убедительный	26 лояльный	26 исследователь
25 деспотический	25 импульсивный	25 предсказуемый	25 дипломатичный
24 требовательный	24 эмоциональный	24 компанийский	24 систематичный
23 сильный	23 самопоощряющий	23 безмятежный	23 традиционный
22 рискующий	22 доверчивый	22 собственник	22 любезный

Окончание таблицы

1	2	3	4
21 предприимчивый	21 влиятельный	21 благодушный	21 осторожный
20 решительный	20 приятный	20 неактивный	20 сдержанный
19 любознательный	19 общительный	19 уравновешенный	19 высокие стандарты
18 самоуверенный	18 щедрый	18 неубедительный	18 аналитический
17 борец	17 уравновешенный	17 осмотрительный	17 чувствительный
16 быстрый	16 очаровательный	16 обходительный	16 зрелый
15 полагающийся на себя	15 уверенный	15 постоянный	15 уклончивый
14 обдуманно рискующий	14 убеждающий	14 подвижный	14 «сам себе на уме»
13 самокритичный	13 наблюдающий	13 с легким характером	13 уверенный в своей правоте
12 непритязательный	12 разборчивый	12 бдительный	12 своевольный
11 самоуничижающий	11 размышляющий	11 энергичный	11 настойчивый
10 реалистичный	10 фактический	10 критичный	10 независимый
9 взвешивает «за» и «против»	9 логичный	9 недовольный	9 жесткий
8 кроткий	8 управляемый	8 суетливый	8 твердый
7 консервативный	7 склонный к уединению	7 импульсивный	7 упрямый
6 мирный	6 подозрительный	6 неугомонный	6 капризный
5 мягкий	5 пессимист	5 ориентированный на перемены	5 мятежный
4 тихий	4 сторонящийся	4 придирчивый	4 дерзкий
3 неуверенный	3 замкнутый	3 непосредственный	3 упорный
2 зависимый	2 самосознающий	2 разочарованный статусом-кво	2 бестактный
1 скромный	1 скрытный	1 активный	1 саркастический

ЭТАП III

Модели классического профиля

Следующий этап рассчитан на составление индивидуальной модели классического профиля.

На Графике III начертите горизонтальную линию от точки D вправо до числа на шкале «модель профиля». Полученное на шкале

«модель профиля» число, впишите в пустую ячейку «Личный профиль», расположенную под шкалой D снизу графика.

Повторить выше описанную процедуру для точек I, S и C Графика III.

У вас получится четырехзначный код, характеризующий Вашу индивидуальную модель классического профиля.

В таблице «Модели классического профиля» найдите свой код и определите модель, соответствующую вашему коду. Название впишите в ячейку «Классический профиль» Графика III.

Далее вы найдете описания всех 15 классических профильных моделей, характеризующих поведение людей с конкретным сочетанием четырех DISC-качеств.

Если Вашему коду соответствуют модели Overchivt, Undershivt или Tight, прежде чем вы пойдете далее, рассмотрите свой график и проверьте правильность нахождения кода профиля для возможности устранения ошибок.

Модели Overchivt, Undershivt или Tight получаются, когда все четыре DISC-качества размещены в одной части графика (Overchivt – в верхней части графика, Undershivt – в нижней части графика и Tight – преимущественно середина). Это указывает, что человек полагает, что все четыре поведенческих стиля имеют одинаковое (высокое, низкое, среднее) значение. В результате форма профиля не соответствует ни одной модели классического профиля. Модели классического профиля представляют собой комбинации высших и низших тенденций.

Чтобы найти ошибку вам необходимо проанализировать все три графика (График I, График II, График III), при этом учитывайте, что на Графике I или Графике II представлена только половина интерпретации. Скорее всего, вам придется вернуться к началу – этапу I диагностики.

Модели классического профиля

7777	7677	7577	7477
7777-Overshift	7677-Overshift	7577-Overshift	7477-Investigator
7776-Overshift	7676-Overshift	7576-Overshift	7476-Investigator
7775-Overshift	7675-Overshift	7575-Overshift	7475-Investigator
7774-Inspirational	7674-Achiever	7574-Achiever	7474-Achiever
7773-Inspirational	7673-Achiever	7573-Achiever	7473-Achiever
7772-Inspirational	7672-Achiever	7572-Achiever	7472-Achiever
7771-Inspirational	7671-Achiever	7571-Achiever	7471-Achiever
7767-Overshift	7667-Overshift	7567-Overshift	7467-Investigator
7766-Overshift	7666-Overshift	7566-Overshift	7466-Investigator
7765-Overshift	7665-Overshift	7565-Overshift	7465-Investigator
7764-Inspirational	7664-Inspirational	7564-Achiever	7464-Achiever
7763-Inspirational	7663-Inspirational	7563-Achiever	7463-Achiever
7762-Inspirational	7662-Inspirational	7562-Achiever	7462-Achiever
7761-Inspirational	7661-Inspirational	7561-Achiever	7461-Achiever
7757-Overshift	7657-Overshift	7557-Overshift	7457-Investigator
7756-Overshift	7656-Overshift	7556-Overshift	7456-Investigator
7755-Overshift	7655-Overshift	7555-Overshift	7455-Investigator
7754-Inspirational	7654-Inspirational	7554-Result-Oriented	7454-Achiever
7753-Inspirational	7653-Inspirational	7553-Result-Oriented	7453-Achiever
7752-Inspirational	7652-Inspirational	7552-Result-Oriented	7452-Achiever
7751-Inspirational	7651-Inspirational	7551-Result-Oriented	7451-Achiever
7747-Appraiser	7647-Creative	7547-Creative	7447-Creative
7746-Appraiser	7646-Creative	7546-Creative	7446-Creative
7745-Appraiser	7645-Creative	7545-Creative	7445-Creative
7744-Inspirational	7644-Inspirational	7544-Result-Oriented	7444-Result-Oriented
7743-Inspirational	7643-Inspirational	7543-Result-Oriented	7443-Result-Oriented
7742-Inspirational	7642-Inspirational	7542-Result-Oriented	7442-Result-Oriented
7741-Inspirational	7641-Inspirational	7541-Result-Oriented	7441-Result-Oriented
7737-Appraiser	7637-Creative	7537-Creative	7437-Creative
7736-Appraiser	7636-Creative	7536-Creative	7436-Creative
7735-Appraiser	7635-Creative	7535-Creative	7435-Creative
7734-Inspirational	7634-Inspirational	7534-Result-Oriented	7434-Result-Oriented
7733-Inspirational	7633-Inspirational	7533-Result-Oriented	7433-Result-Oriented
7732-Inspirational	7632-Inspirational	7532-Result-Oriented	7432-Result-Oriented
7731-Inspirational	7631-Inspirational	7531-Result-Oriented	7431-Result-Oriented
7727-Appraiser	7627-Creative	7527-Creative	7427-Creative
7726-Appraiser	7626-Creative	7526-Creative	7426-Creative
7725-Appraiser	7625-Creative	7525-Creative	7425-Creative
7724-Inspirational	7624-Inspirational	7524-Result-Oriented	7424-Result-Oriented
7723-Inspirational	7623-Inspirational	7523-Result-Oriented	7423-Result-Oriented
7722-Inspirational	7622-Inspirational	7522-Result-Oriented	7422-Result-Oriented
7721-Inspirational	7621-Inspirational	7521-Result-Oriented	7421-Result-Oriented
7717-Appraiser	7617-Creative	7517-Creative	7417-Creative
7716-Appraiser	7616-Creative	7516-Creative	7416-Creative
7715-Appraiser	7615-Creative	7515-Creative	7415-Creative
7714-Inspirational	7614-Inspirational	7514-Result-Oriented	7414-Result-Oriented
7713-Inspirational	7613-Inspirational	7513-Result-Oriented	7413-Result-Oriented
7712-Inspirational	7612-Inspirational	7512-Result-Oriented	7412-Result-Oriented
7711-Inspirational	7611-Inspirational	7511-Result-Oriented	7411-Result-Oriented

7377	7277	7177	6777
7377-Investigator	7277-Investigator	7177-Investigator	6777-Overshift
7376-Investigator	7276-Investigator	7176-Investigator	6776-Overshift
7375-Investigator	7275-Investigator	7175-Investigator	6775-Overshift
7374-Achiever	7274-Achiever	7174-Achiever	6774-Inspirational
7373-Achiever	7273-Achiever	7173-Achiever	6773-Inspirational
7372-Achiever	7272-Achiever	7172-Achiever	6772-Inspirational
7371-Achiever	7271-Achiever	7171-Achiever	6771-Inspirational
7367-Investigator	7267-Investigator	7167-Investigator	6767-Overshift
7366-Investigator	7266-Investigator	7166-Investigator	6766-Overshift
7365-Investigator	7265-Investigator	7165-Investigator	6765-Overshift
7364-Achiever	7264-Achiever	7164-Achiever	6764-Inspirational
7363-Achiever	7263-Achiever	7163-Achiever	6763-Inspirational
7362-Achiever	7262-Achiever	7162-Achiever	6762-Inspirational
7361-Achiever	7261-Achiever	7161-Achiever	6761-Inspirational
7357-Investigator	7257-Investigator	7157-Investigator	6757-Overshift
7356-Investigator	7256-Investigator	7156-Investigator	6756-Overshift
7355-Investigator	7255-Investigator	7155-Investigator	6755-Overshift
7354-Achiever	7254-Achiever	7154-Achiever	6754-Inspirational
7353-Achiever	7253-Achiever	7153-Achiever	6753-Inspirational
7352-Achiever	7252-Achiever	7152-Achiever	6752-Inspirational
7351-Achiever	7251-Achiever	7151-Achiever	6751-Inspirational
7347-Creative	7247-Creative	7147-Creative	6747-Appraiser
7346-Creative	7246-Creative	7146-Creative	6746-Appraiser
7345-Creative	7245-Creative	7145-Creative	6745-Appraiser
7344-Developer	7244-Developer	7144-Developer	6744-Inspirational
7343-Developer	7243-Developer	7143-Developer	6743-Inspirational
7342-Developer	7242-Developer	7142-Developer	6742-Inspirational
7341-Developer	7241-Developer	7141-Developer	6741-Inspirational
7337-Creative	7237-Creative	7137-Creative	6737-Appraiser
7336-Creative	7236-Creative	7136-Creative	6736-Appraiser
7335-Creative	7235-Creative	7135-Creative	6735-Appraiser
7334-Developer	7234-Developer	7134-Developer	6734-Inspirational
7333-Developer	7233-Developer	7133-Developer	6733-Inspirational
7332-Developer	7232-Developer	7132-Developer	6732-Inspirational
7331-Developer	7231-Developer	7131-Developer	6731-Inspirational
7327-Creative	7227-Creative	7127-Creative	6727-Appraiser
7326-Creative	7226-Creative	7126-Creative	6726-Appraiser
7325-Creative	7225-Creative	7125-Creative	6725-Appraiser
7324-Developer	7224-Developer	7124-Developer	6724-Inspirational
7323-Developer	7223-Developer	7123-Developer	6723-Inspirational
7322-Developer	7222-Developer	7122-Developer	6722-Inspirational
7321-Developer	7221-Developer	7121-Developer	6721-Inspirational
7317-Creative	7217-Creative	7117-Creative	6717-Appraiser
7316-Creative	7216-Creative	7116-Creative	6716-Appraiser
7315-Creative	7215-Creative	7115-Creative	6715-Appraiser
7314-Developer	7214-Developer	7114-Developer	6714-Inspirational
7313-Developer	7213-Developer	7113-Developer	6713-Inspirational
7312-Developer	7212-Developer	7112-Developer	6712-Inspirational
7311-Developer	7211-Developer	7111-Developer	6711-Inspirational

6677	6577	6477	6377
6677-Overshift	6577-Overshift	6477-Investigator	6377-Investigator
6676-Overshift	6576-Overshift	6476-Investigator	6376-Investigator
6675-Overshift	6575-Overshift	6475-Investigator	6375-Investigator
6674-Inspirational	6574-Achiever	6474-Achiever	6374-Achiever
6673-Inspirational	6573-Achiever	6473-Achiever	6373-Achiever
6672-Inspirational	6572-Achiever	6472-Achiever	6372-Achiever
6671-Inspirational	6571-Achiever	6471-Achiever	6371-Achiever
6667-Overshift	6567-Overshift	6467-Investigator	6367-Investigator
6666-Overshift	6566-Overshift	6466-Investigator	6366-Investigator
6665-Overshift	6565-Overshift	6465-Investigator	6365-Investigator
6664-Inspirational	6564-Achiever	6464-Achiever	6364-Achiever
6663-Inspirational	6563-Achiever	6463-Achiever	6363-Achiever
6662-Inspirational	6562-Achiever	6462-Achiever	6362-Achiever
6661-Inspirational	6561-Achiever	6461-Achiever	6361-Achiever
6657-Overshift	6557-Overshift	6457-Investigator	6357-Investigator
6656-Overshift	6556-Overshift	6456-Investigator	6356-Investigator
6655-Overshift	6555-Overshift	6455-Investigator	6355-Investigator
6654-Inspirational	6554-Result-Oriented	6454-Achiever	6354-Achiever
6653-Inspirational	6553-Result-Oriented	6453-Achiever	6353-Achiever
6652-Inspirational	6552-Result-Oriented	6452-Achiever	6352-Achiever
6651-Inspirational	6551-Result-Oriented	6451-Achiever	6351-Achiever
6647-Appraiser	6547-Creative	6447-Creative	6347-Creative
6646-Appraiser	6546-Creative	6446-Creative	6346-Creative
6645-Appraiser	6545-Creative	6445-Creative	6345-Creative
6644-Inspirational	6544-Result-Oriented	6444-Result-Oriented	6344-Developer
6643-Inspirational	6543-Result-Oriented	6443-Result-Oriented	6343-Developer
6642-Inspirational	6542-Result-Oriented	6442-Result-Oriented	6342-Developer
6641-Inspirational	6541-Result-Oriented	6441-Result-Oriented	6341-Developer
6637-Appraiser	6537-Creative	6437-Creative	6337-Creative
6636-Appraiser	6536-Creative	6436-Creative	6336-Creative
6635-Appraiser	6535-Creative	6435-Creative	6335-Creative
6634-Inspirational	6534-Result-Oriented	6434-Result-Oriented	6334-Developer
6633-Inspirational	6533-Result-Oriented	6433-Result-Oriented	6333-Developer
6632-Inspirational	6532-Result-Oriented	6432-Result-Oriented	6332-Developer
6631-Inspirational	6531-Result-Oriented	6431-Result-Oriented	6331-Developer
6627-Appraiser	6527-Creative	6427-Creative	6327-Creative
6626-Appraiser	6526-Creative	6426-Creative	6326-Creative
6625-Appraiser	6525-Creative	6425-Creative	6325-Creative
6624-Inspirational	6524-Result-Oriented	6424-Result-Oriented	6324-Developer
6623-Inspirational	6523-Result-Oriented	6423-Result-Oriented	6323-Developer
6622-Inspirational	6522-Result-Oriented	6422-Result-Oriented	6322-Developer
6621-Inspirational	6521-Result-Oriented	6421-Result-Oriented	6321-Developer
6617-Appraiser	6517-Creative	6417-Creative	6317-Creative
6616-Appraiser	6516-Creative	6416-Creative	6316-Creative
6615-Appraiser	6515-Creative	6415-Creative	6315-Creative
6614-Inspirational	6514-Result-Oriented	6414-Result-Oriented	6314-Developer
6613-Inspirational	6513-Result-Oriented	6413-Result-Oriented	6313-Developer
6612-Inspirational	6512-Result-Oriented	6412-Result-Oriented	6312-Developer
6611-Inspirational	6511-Result-Oriented	6411-Result-Oriented	6311-Developer

6277	6177	5777	5677
6277-Investigator	6177-Investigator	5777-Overshift	5677-Overshift
6276-Investigator	6176-Investigator	5776-Overshift	5676-Overshift
6275-Investigator	6175-Investigator	5775-Overshift	5675-Overshift
6274-Achiever	6174-Achiever	5774-Counselor	5674-Agent
6273-Achiever	6173-Achiever	5773-Counselor	5673-Agent
6272-Achiever	6172-Achiever	5772-Counselor	5672-Agent
6271-Achiever	6171-Achiever	5771-Counselor	5671-Agent
6267-Investigator	6167-Investigator	5767-Overshift	5667-Overshift
6266-Investigator	6166-Investigator	5766-Overshift	5666-Overshift
6265-Investigator	6165-Investigator	5765-Overshift	5665-Overshift
6264-Achiever	6164-Achiever	5764-Counselor	5664-Counselor
6263-Achiever	6163-Achiever	5763-Counselor	5663-Counselor
6262-Achiever	6162-Achiever	5762-Counselor	5662-Counselor
6261-Achiever	6161-Achiever	5761-Counselor	5661-Counselor
6257-Investigator	6157-Investigator	5757-Overshift	5657-Overshift
6256-Investigator	6156-Investigator	5756-Overshift	5656-Overshift
6255-Investigator	6155-Investigator	5755-Overshift	5655-Overshift
6254-Achiever	6154-Achiever	5754-Persuader	5654-Persuader
6253-Achiever	6153-Achiever	5753-Persuader	5653-Persuader
6252-Achiever	6152-Achiever	5752-Persuader	5652-Persuader
6251-Achiever	6151-Achiever	5751-Persuader	5651-Persuader
6247-Creative	6147-Creative	5747-Appraiser	5647-Appraiser
6246-Creative	6146-Creative	5746-Appraiser	5646-Appraiser
6245-Creative	6145-Creative	5745-Appraiser	5645-Appraiser
6244-Developer	6144-Developer	5744-Persuader	5644-Persuader
6243-Developer	6143-Developer	5743-Persuader	5643-Persuader
6242-Developer	6142-Developer	5742-Persuader	5642-Persuader
6241-Developer	6141-Developer	5741-Persuader	5641-Persuader
6237-Creative	6137-Creative	5737-Appraiser	5637-Appraiser
6236-Creative	6136-Creative	5736-Appraiser	5636-Appraiser
6235-Creative	6135-Creative	5735-Appraiser	5635-Appraiser
6234-Developer	6134-Developer	5734-Persuader	5634-Persuader
6233-Developer	6133-Developer	5733-Persuader	5633-Persuader
6232-Developer	6132-Developer	5732-Persuader	5632-Persuader
6231-Developer	6131-Developer	5731-Persuader	5631-Persuader
6227-Creative	6127-Creative	5727-Appraiser	5627-Appraiser
6226-Creative	6126-Creative	5726-Appraiser	5626-Appraiser
6225-Creative	6125-Creative	5725-Appraiser	5625-Appraiser
6224-Developer	6124-Developer	5724-Persuader	5624-Persuader
6223-Developer	6123-Developer	5723-Persuader	5623-Persuader
6222-Developer	6122-Developer	5722-Persuader	5622-Persuader
6221-Developer	6121-Developer	5721-Persuader	5621-Persuader
6217-Creative	6117-Creative	5717-Appraiser	5617-Appraiser
6216-Creative	6116-Creative	5716-Appraiser	5616-Appraiser
6215-Creative	6115-Creative	5715-Appraiser	5615-Appraiser
6214-Developer	6114-Developer	5714-Persuader	5614-Persuader
6213-Developer	6113-Developer	5713-Persuader	5613-Persuader
6212-Developer	6112-Developer	5712-Persuader	5612-Persuader
6211-Developer	6111-Developer	5711-Persuader	5611-Persuader

5577	5477	5377	5277
5577-Overshift	5477-Investigator	5377-Investigator	5277-Investigator
5576-Overshift	5476-Investigator	5376-Investigator	5276-Investigator
5575-Overshift	5475-Investigator	5375-Investigator	5275-Ihvesligator
5574-Agent	5474-Achiever	5374-Achiever	5274-Achiever
5573-Agent	5473-Achiever	5373-Achiever	5273-Achiever
5572-Agent	5472-Achiever	5372-Achiever	5272-Achiever
5571-Agent	5471-Achiever	5371-Achiever	5271-Achiever
5567-Overshift	5467-Investigator	5367-Investigator	5267-Investigator
5566-Overshift	5466-Investigator	5366-Investigator	5266-Invesligator
5565-Overshift	5465-Investigator	5365-Investigator	5265-Investigator
5564-Agent	5464-Achiever	5364-Achiever	5264-Achiever
5563-Agent	5463-Achiever	5363-Achiever	5263-Achiever
5562-Agent	5462-Achiever	5362-Achiever	5262-Achiever
5561-Agent	5461-Achiever	5361-Achiever	5261-Achiever
5557-Overshift	5457-Investigator	5357-Investigator	5257-Investigator
5556-Overshift	5456-Investigator	5356-Investigator	5256-Investigator
5555-Overshift	5455-Investigator	5355-Investigator	5255-Investigator
5554-Tight	5454-Achiever	5354-Achiever	5254-Achiever
5553-Counselor	5453-Achiever	5353-Achiever	5253-Achiever
5552-Counselor	5452-Achiever	5352-Achiever	5252-Achiever
5551-Counselor	5451-Achiever	5351-Achiever	5251-Achiever
5547-Appraiser	5447-Creative	5347-Creative	5247-Creative
5546-Appraiser	5446-Creative	5346-Creative	5246-Creative
5545-Appraiser	5445-Creative	5345-Creative	5245-Creative
5544-Tight	5444-Tight	5344-Developer	5244-Developer
5543-Inspirational	5443-Result-Oriented	5343-Developer	5243-Developer
5542-Inspirational	5442-Result-Oriented	5342-Developer	5242-Developer
5541-Inspirational	5441-Result.Oriented	5341-Developer	5241-Developer
5537-Appraiser	5437-Creative	5337-Crealive	5237-Creative
5536-Appraiser	5436-Crealive	5336-Creative	5236-Creative
5535-Appraiser	5435-Creative	5335-Creative	5235-Creative
5534-Inspirational	5434-Result-Oriented	5334-Developer	5234-Developer
5533-Inspirational	5433-Result.Oriented	5333-Developer	5233-Developer
5532-Inspirational	5432-Result-Oriented	5332-Developer	5232-Developer
5531-Inspirational	5431-Result-Oriented	5331-Developer	5231-Developer
5527-Appraiser	5427-Crealive	5327-Creative	5227-Creative
5526-Appraiser	5426-Creative	5326-Creative	5226-Creative
5525-Appraiser	5425-Creative	5325-Creative	5225-Creative
5524-Inspirational	5424-Result-Oriented	5324-Developer	5224-Developer
5523-Inspirational	5423-Result-Oriented	5323-Developer	5223-Developer
5522-Inspirational	5422-Result-Oriented	5322-Developer	5222-Developer
5521-Inspirational	5421-Result-Oriented	5321-Developer	5221-Developer
5517-Appraiser	5417-Crealive	5317-Creative	5217-Creative
5516-Appraiser	5416-Creative	5316-Creative	5216-Creative
5515-Appraiser	5415-Crealive	5315-Creative	5215-Creative
5514-Inspirational	5414-Result-Oriented	5314-Developer	5214-Developer
5513-Inspirational	5413-Result-Oriented	5313-Developer	5213-Developer
5512-Inspirational	5412-Result-Oriented	5312-Developer	5212-Developer
5511-Inspirational	5411-Result-Oriented	5311-Developer	5211-Developer

5177	4777	4677	4577
5177-Investigato	4777-Practitioner	4677-Practitioner	4577-Practitioner
5176-Investigator	4776-Practitioner	4676-Practitioner	4576-Practitioner
5175-Investigator	4775-Practitioner	4675-Practitioner	4575-Practitioner
5174-Achiever	4774-Counselor	4674-Agent	4574-Agent
5173-Achiever	4773-Counselor	4673-Agent	4573-Agent
5172-Achiever	4772-Counselor	4672-Agent	4572-Agent
5171-Achiever	4771-Counselor	4671-Agent	4571-Agent
5167-Investigator	4767-Practitioner	4667-Practitioner	4567-Practitioner
5166-Investigator	4766-Practitioner	4666-Practitioner	4566-Practitioner
5165-Investigator	4765-Practitioner	4665-Practitioner	4565-Practitioner
5164-Achiever	4764-Counselor	4664-Counselor	4564-Agent
5163-Achiever	4763-Counselor	4663-Counselor	4563-Agent
5162-Achiever	4762-Counselor	4662-Counselor	4562-Agent
5161-Achiever	4761-Counselor	4661-Counselor	4561-Agent
5157-Investigator	4757-Practitioner	4657-Practitioner	4557-Practitioner
5156-Investigator	4756-Practitioner	4656-Practitioner	4556-Practitioner
5155-Investigator	4755-Practitioner	4655-Practitioner	4555-Tight
5154-Achiever	4754-Counselor	4654-Counselor	4554-Counselor
5153-Achiever	4753-Counselor	4653-Counselor	4553-Counselor
5152-Achiever	4752-Counselor	4652-Counselor	4552-Counselor
5151-Achiever	4751-Counselor	4651-Counselor	4551-Counselor
5147-Creative	4747-Appraiser	4647-Appraiser	4547-Practitioner
5146-Creative	4746-Appraiser	4646-Appraiser	4546-Practitioner
5145-Creative	4745-Appraiser	4645-Appraiser	4545-Practitioner
5144-Developer	4744-Promoter	4644-Promoter	4544-Tight
5143-Developer	4743-Promoter	4643-Promoter	4543-Counselor
5142-Developer	4742-Promoter	4642-Promoter	4542-Counselor
5141-Developer	4741-Promoter	4641-Promoter	4541-Counselor
5137-Creative	4737-Appraiser	4637-Appraiser	4537-Appraiser
5136-Creative	4736-Appraiser	4636-Appraiser	4536-Appraiser
5135-Creative	4735-Appraiser	4635-Appraiser	4535-Appraiser
5134-Developer	4734-Promoter	4634-Promoter	4534-Promoter
5133-Developer	4733-Promoter	4633-Promoter	4533-Promoter
5132-Developer	4732-Promoter	4632-Promoter	4532-Promoter
5131-Developer	4731-Promoter	4631-Promoter	4531-Promoter
5127-Creative	4727-Appraiser	4627-Appraiser	4527-Appraiser
5126-Creative	4726-Appraiser	4626-Appraiser	4526-Appraiser
5125-Creative	4725-Appraiser	4625-Appraiser	4525-Appraiser
5124-Developer	4724-Promoter	4624-Promoter	4524-Promoter
5123-Developer	4723-Promoter	4623-Promoter	4523-Promoter
5122-Developer	4722-Promoter	4622-Promoter	4522-Promoter
5121-Developer	4721-Promoter	4621-Promoter	4521-Promoter
5117-Creative	4717-Appraiser	4617-Appraiser	4517-Appraiser
5116-Creative	4716-Appraiser	4616-Appraiser	4516-Appraiser
5115-Creative	4715-Appraiser	4615-Appraiser	4515-Appraiser
5114-Developer	4714-Promoter	4614-Promoter	4514-Promoter
5113-Developer	4713-Promoter	4613-Promoter	4513-Promoter
5112-Developer	4712-Promoter	4612-Promoter	4512-Promoter
5111-Developer	4711-Promoter	4611-Promoter	4511-Promoter

4477	4377	4277	4177
4477-Perfectionist	4377 -Perfectionist	4277-Perfectionist	4177-Perfectionist
4476-Perfectionist	4376-Perfectionist	4276-Perfectionist	4176-Perfectionist
4475-Perfectionist	4375-Perfectionist	4275-Perfectionist	4175-Perfectionist
4474-Specialist	4374-Specialist	4274-Specialist	4174-Specialist
4473-Specialist	4373-Specialist	4273-Specialist	4173-Specialist
4472-Specialist	4372-Specialist	4272-Specialist	4172-Specialist
4471-Specialist	4371-Specialist	4271-Specialist	4171-Specialist
4467-Perfectionist	4367-Perfectionist	4267-Perfectionist	4167-Perfectionist
4466-Perfectionist	4366-Perfectionist	4266-Perfectionist	4166-Perfectionist
4465-Perfectionist	4365-Perfectionist	4265-Perfectionist	4165-Perfectionist
4464-Specialist	4364-Specialist	4264-Specialist	4164-Specialist
4463-Specialist	4363-Specialist	4263-Specialist	4163-Specialist
4462-Specialist	4362-Specialist	4262-Specialist	4162-Specialist
4461-Specialist	4361-Specialist	4261-Specialist	4161-Specialist
4457-Perfectionist	4357-Perfectionist	4257-Perfectionist	4157-Perfectionist
4456-Perfectionist	4356-Perfectionist	4256-Perfectionist	4156-Perfectionist
4455-Tight	4355-Perfectionist	4255-Perfectionist	4155-Perfectionist
4454-Tight	4354-Specialist	4254-Specialist	4154-Specialist
4453-Specialist	4353-Specialist	4253-Specialist	4153-Specialist
4452-Specialist	4352-Specialist	4252-Specialist	4152-Specialist
4451-Specialist	4351-Specialist	4251-Specialist	4151-Specialist
4447-Objective Thinker	4347-Objective Thinker	4247-Objective Thinker	4147 -Objective Thinker
4446-Objective Thinker	4346-Objective Thinker	4246-Objective Thinker	4146-Objective Thinker
4445-Tight	4345-Objective Thinker	4245-Objective Thinker	4145-Objective Thinker
4444-Tight	4344-Tight	4244-Undershifl	4144-Undershifl
4443-Tight	4343-Tight	4243-Undershifl	4143-Undershifl
4442-Undershifl	4342-Undershifl	4242-Undershifl	4142-Undershifl
4441-Undershifl	4341-Undershifl	4241-Undershifl	4141-Undershifl
4437-Objective Thinker	4337-Objective Thinker	4237-Objective Thinker	4137-Objective Thinker
4436-Objective Thinker	4336-Objective Thinker	4236-Objective Thinker	4136-Objective Thinker
4435-Objective Thinker	4335-Objective Thinker	4235-Objective Thinker	4135-Objective Thinker
4434-Tight	4334-Tight	4234-Undershifl	4134-Undershifl
4433-Tight	4333-Tight	4233-Undershifl	4133-Undershifl
4432-Undershifl	4332-Undershifl	4232-Undershifl	4132-Undershifl
4431-Undershifl	4331-Undershifl	4231-Undershifl	4131-Undershifl
4427-Objective Thinker	4327-Objective Thinker	4227-Objective Thinker	4127-Objective Thinker
4426-Objective Thinker	4326-Objective Thinker	4226-Objective Thinker	4126-Objective Thinker
4425-Objective Thinker	4325-Objective Thinker	4225-Objective Thinker	4125-Objective Thinker
4424-Undershifl	4324-Undershifl	4224-Undershifl	4124-Undershifl
4423-Undershifl	4323-Undershifl	4223-Undershifl	4123-Undershifl
4422-Undershifl	4322-Undershifl	4222-Undershifl	4122-Undershifl
4421-Undershifl	4321-Undershifl	4221-Undershifl	4121-Undershifl
4417-Objective Thinker	4317-Objective Thinker	4217-Objective Thinker	4117-Objective Thinker
4416-Objective Thinker	4316-Objective Thinker	4216-Objective Thinker	4116-Objective Thinker
4415-Objective Thinker	4315-Objective Thinker	4215-Objective Thinker	4115-Objective Thinker
4414-Undershifl	4314-Undershifl	4214-Undershifl	4114-Undershifl
4413-Undershifl	4313-Undershifl	4213-Undershifl	4113-Undershifl
4412-Undershifl	4312-Undershifl	4212-Undershifl	4112-Undershifl
4411-Undershifl	4311-Undershifl	4211-Undershifl	4111-Undershifl

3777	3677	3577	3477
3777-Practitioner	3677-Practitioner	3577-Practitioner	3777-Perfectionist
3776-Practitioner	3676-Practitioner	3576-Practitioner	3476-Perfectionist
3775-Practitioner	3675-Practitioner	3575-Practitioner	3475-Perfectionist
3774-Counselor	3674-Agent	3574-Agent	3474-Specialist
3773-Counselor	3673-Agent	3573-Agent	3473-Specialist
3772-Counselor	3672-Agent	3572-Agent	3472-Specialist
3771-Counselor	3671-Agent	3571-Agent	3471-Specialist
3767-Practitioner	3667-Practitioner	3567-Practitioner	3467-Perfectionist
3766-Practitioner	3666-Practitioner	3566-Practitioner	3466-Perfectionist
3765-Practitioner	3665-Practitioner	3565-Practitioner	3465-Perfectionist
3764-Counselor	3664-Counselor	3564-Agent	3464-Specialist
3763-Counselor	3663-Counselor	3563-Agent	3463-Specialist
3762-Counselor	3662-Counselor	3562-Agent	3462-Specialist
3761-Counselor	3661-Counselor	3561-Agent	3461-Specialist
3757-Practitioner	3657-Practitioner	3557-Practitioner	3457-Perfectionist
3756-Practitioner	3656-Practitioner	3556-Practitioner	3456-Perfectionist
3755-Practitioner	3655-Practitioner	3555-Practitioner	3455-Perfectionist
3754-Counselor	3654-Counselor	3554-Counselor	3454-Specialist
3753-Counselor	3653-Counselor	3553-Counselor	3453-Specialist
3752-Counselor	3652-Counselor	3552-Counselor	3452-Specialist
3751-Counselor	3651-Counselor	3551-Counselor	3451-Specialist
3747-Practitioner	3647-Practitioner	3547-Practitioner	3447-Objective Thinker
3746-Practitioner	3646-Practitioner	3546-Practitioner	3446-Objective Thinker
3745-Practitioner	3645-Practitioner	3545-Practitioner	3445-Objective Thinker
3744-Promoter	3644-Promoter	3544-Promoter	3444-Tight
3743-Promoter	3643-Promoter	3543-Promoter	3443-Tight
3742-Promoter	3642-Promoter	3542-Promoter	3442-Undershift
3741-Promoter	3641-Promoter	3541-Promoter	3441-Undershift
3737-Appraiser	3637-Appraiser	3537-Appraiser	3437-Objective Thinker
3736-Appraiser	3636-Appraiser	3536-Appraiser	3436-Objective Thinker
3735-Appraiser	3635-Appraiser	3535-Appraiser	3435-Objective Thinker
3734-Promoter	3634-Promoter	3534-Promoter	3434-Tight
3733-Promoter	3633-Promoter	3533-Promoter	3433-Tight
3732-Promoter	3632-Promoter	3532-Promoter	3432-Undershift
3731-Promoter	3631-Promoter	3531-Promoter	3431-Undershift
3727-Appraiser	3627-Appraiser	3527-Appraiser	3427-Objective Thinker
3726-Appraiser	3626-Appraiser	3526-Appraiser	3426-Objective Thinker
3725-Appraiser	3625-Appraiser	3525-Appraiser	3425-Objective Thinker
3724-Promoter	3624-Promoter	3524-Promoter	3424-Undershift
3723-Promoter	3623-Promoter	3523-Promoter	3423-Undershift
3722-Promoter	3622-Promoter	3522-Promoter	3422-Undershift
3721-Promoter	3621-Promoter	3521-Promoter	3421-Undershift
3717-Appraiser	3617-Appraiser	3517-Appraiser	3417-Objective Thinker
3716-Appraiser	3616-Appraiser	3516-Appraiser	3416-Objective Thinker
3715-Appraiser	3615-Appraiser	3515-Appraiser	3415-Objective Thinker
3714-Promoter	3614-Promoter	3514-Promoter	3414-Undershift
3713-Promoter	3613-Promoter	3513-Promoter	3413-Undershift
3712-Promoter	3612-Promoter	3512-Promoter	3412-Undershift
3711-Promoter	3611-Promoter	3511-Promoter	3411-Undershift

3377	3277	3177	2777
3377-Perfectionist	3277-Perfectionist	3177-Perfectionist	2777-Practitioner
3376-Perfectionist	3276-Perfectionist	3176-Perfectionist	2776-Practitioner
3375-Perfectionist	3275-Perfectionist	3175-Perfectionist	2775-Practitioner
3374-Specialist	3274-Specialist	3174-Specialist	2774-Counselor
3373-Specialist	3273-Specialist	3173-Specialist	2773-Counselor
3372-Specialist	3272-Specialist	3172-Specialist	2772-Counselor
3371-Specialist	3271-Specialist	3171-Specialist	2771-Counselor
3367-Perfectionist	3267-Perfectionist	3167-Perfectionist	2767-Practitioner
3366-Perfectionist	3266-Perfectionist	3166-Perfectionist	2766-Practitioner
3365-Perfectionist	3265-Perfectionist	3165-Perfectionist	2765-Practitioner
3364-Specialist	3266-Specialist	3164-Specialist	2764-Counselor
3363-Specialist	3263-Specialist	3163-Specialist	2763-Counselor
3362-Specialist	3262-Specialist	3162-Specialist	2762-Counselor
3361-Specialist	3261-Specialist	3161-Specialist	2761-Counselor
3357-Perfectionist	3257-Perfectionist	3157-Perfectionist	2757-Practitioner
3356-Perfectionist	3256-Perfectionist	3156-Perfectionist	2756-Practitioner
3355-Perfectionist	3255-Perfectionist	3155-Perfectionist	2755-Practitioner
3354-Specialist	3254-Specialist	3154-Specialist	2754-Counselor
3353-Specialist	3253-Specialist	3153-Specialist	2753-Counselor
3352-Specialist	3252-Specialist	3152-Specialist	2752-Counselor
3351-Specialist	3251-Specialist	3151-Specialist	2751-Counselor
3347-Objective Thinker	3247-Objective Thinker	3147-Objective Thinker	2747-Practitioner
3346-Objective Thinker	3246-Objective Thinker	3146-Objective Thinker	2746-Practitioner
3345-Objective Thinker	3245-Objective Thinker	3145-Objective Thinker	2745-Practitioner
3344-Tight	3244-Undershift	3144-Undershift	2744-Promoter
3343-Tight	3243-Undershift	3143-Undershift	2743-Promoter
3342-Undershift	3242-Undershift	3142-Undershift	2742-Promoter
3341-Undershift	3241-Undershift	3141-Undershift	2741-Promoter
3337-Objective Thinker	3237-Objective Thinker	3137-Objective Thinker	2737-Appraiser
3336-Objective Thinker	3236-Objective Thinker	3136-Objective Thinker	2736-Appraiser
3335-Objective Thinker	3235-Objective Thinker	3135-Objective Thinker	2735-Appraiser
3334-Tight	3234-Undershift	3134-Undershift	2734-Promoter
3333-Undershift	3233-Undershift	3133-Undershift	2733-Promoter
3332-Undershift	3232-Undershift	3132-Undershift	2732-Promoter
3331-Undershift	3231-Undershift	3131-Undershift	2731-Promoter
3327-Objective Thinker	3227-Objective Thinker	3127-Objective Thinker	2727-Appraiser
3326-Objective Thinker	3226-Objective Thinker	3126-Objective Thinker	2726-Appraiser
3325-Objective Thinker	3225--Objective Thinker	3125-Objective Thinker	2725-Appraiser
3324-Undershift	3224-Undershift	3124-Undershift	2724-Promoter
3323-Undershift	3223-Undershift	3123-Undershift	2723-Promoter
3322-Undershift	3222-Undershift	3122-Undershift	2722-Promoter
3321-Undershift	3221-Undershift	3121-Undershift	2721-Promoter
3317-Objective Thinker	3217-Objective Thinker	3117-Objective Thinker	2717-Appraiser
3316-Objective Thinker	3216-Objective Thinker	3116-Objective Thinker	2716-Appraiser
3315-Objective Thinker	3215-Objective Thinker	3115-Objective Thinker	2715-Appraiser
3314-Undershift	3214-Undershift	3114-Undershift	2714-Promoter
3313-Undershift	3213-Undershift	3113-Undershift	2713-Promoter
3312-Undershift	3212-Undershift	3112-Undershift	2712-Promoter
3311-Undershift	3211-Undershift	3111-Undershift	2711-Promoter

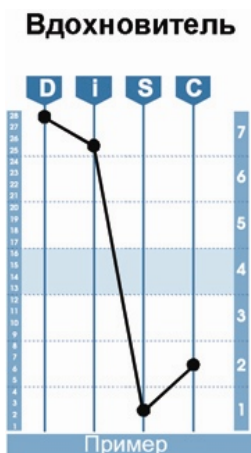
2677	2577	2477	2377
2677-Practitioner	2577-Practitioner	2477-Perfectionist	2377-Perfectionist
2676-Practitioner	2576-Practitioner	2476-Perfectionist	2376-Perfectionist
2675-Practitioner	2575-Practitioner	2475-Perfectionist	2375-Perfectionist
2674-Agent	2574-Agent	2474-Specialist	2374-Specialist
2673-Agent	2573-Agent	2473-Specialist	2373-Specialist
2672-Agent	2572-Agent	2472-Specialist	2372-Specialist
2671-Agent	2571-Agent	2471-Specialist	2371-Specialist
2667-Practitioner	2567-Practitioner	2467-Perfectionist	2367-Perfectionist
2666-Practitioner	2566-Practitioner	2466-Perfectionist	2366-Perfectionist
2665-Practitioner	2565-Practitioner	2465-Perfectionist	2365-Perfectionist
2664-Counselor	2564-Agent	2464-Specialist	2364-Specialist
2663-Counselor	2563-Agent	2463-Specialist	2363-Specialist
2662-Counselor	2562-Agent	2462-Specialist	2362-Specialist
2661-Counselor	2561-Agent	2461-Specialist	2361-Specialist
2657-Practitioner	2557-Practitioner	2457-Perfectionist	2357-Perfectionist
2656-Practitioner	2556-Practitioner	2456-Perfectionist	2356-Perfectionist
2655-Practitioner	2555-Practitioner	2455-Perfectionist	2355-Perfectionist
2654-Counselor	2554-Counselor	2454-Specialist	2354-Specialist
2653-Counselor	2553-Counselor	2453-Specialist	2353-Specialist
2652-Counselor	2552-Counselor	2452-Specialist	2352-Specialist
2651-Counselor	2551-Counselor	2451-Specialist	2351-Specialist
2647-Practitioner	2547-Practitioner	2447-Objective Thinker	2347-Objective Thinker
2646-Practitioner	2546-Practitioner	2446-Objective Thinker	2346-Objective Thinker
2645-Practitioner	2545-Practitioner	2445-Objective Thinker	2345-Objective Thinker
2644-Promoter	2544-Promoter	2444-Undershift	2344-Undershift
2643-Promoter	2543-Promoter	2443-Undershift	2343-Undershift
2642-Promoter	2542-Promoter	2442-Undershift	2342-Undershift
2641-Promoter	2541-Promoter	2441-Undershift	2341-Undershift
2637-Appraiser	2537-Appraiser	2437-Objective Thinker	2337-Objective Thinker
2636-Appraiser	2536-Appraiser	2436-Objective Thinker	2336-Objective Thinker
2635-Appraiser	2535-Appraiser	2435-Objective Thinker	2335-Objective Thinker
2634-Promoter	2534-Promoter	2434-Undershift	2334-Undershift
2633-Promoter	2533-Promoter	2433-Undershift	2333-Undershift
2632-Promoter	2532-Promoter	2432-Undershift	2332-Undershift
2631-Promoter	2531-Promoter	2431-Undershift	2331-Undershift
2627-Appraiser	2527-Appraiser	2427-Objective Thinker	2327-Objective Thinker
2626-Appraiser	2526-Appraiser	2426-Objective Thinker	2326-Objective Thinker
2625-Appraiser	2525-Appraiser	2425-Objective Thinker	2325-Objective Thinker
2624-Promoter	2524-Promoter	2424-Undershift	2324-Undershift
2623-Promoter	2523-Promoter	2423-Undershift	2323-Undershift
2622-Promoter	2522-Promoter	2422-Undershift	2322-Undershift
2621-Promoter	2521-Promoter	2421-Undershift	2321-Undershift
2617-Appraiser	2517-Appraiser	2417-Objective Thinker	2317-Objective Thinker
2616-Appraiser	2516-Appraiser	2416-Objective Thinker	2316-Objective Thinker
2615-Appraiser	2515-Appraiser	2415-Objective Thinker	2315-Objective Thinker
2614-Promoter	2514-Promoter	2414-Undershift	2314-Undershift
2613-Promoter	2513-Promoter	2413-Undershift	2313-Undershift
2612-Promoter	2512-Promoter	2412-Undershift	2312-Undershift
2611-Promoter	2511-Promoter	2411-Undershift	2311-Undershift

2277	2177	1777	1677
2277-Perfectionist	2177-Perfectionist	1777-Practitioner	1677-Practitioner
2276-Perfectionist	2176-Perfectionist	1776-Practitioner	1676-Practitioner
2275-Perfectionist	2175-Perfectionist	1775-Practitioner	1675-Practitioner
2274-Specialist	2174-Specialist	1774-Counselor	1674-Agent
2273-Specialist	2173-Specialist	1773-Counselor	1673-Agent
2272-Specialist	2172-Specialist	1772-Counselor	1672-Agent
2271-Specialist	2171-Specialist	1771-Counselor	1671-Agent
2267-Perfectionist	2167-Perfectionist	1767-Practitioner	1667-Practitioner
2266-Perfectionist	2166-Perfectionist	1766-Practitioner	1666-Practitioner
2265-Perfectionist	2165-Perfectionist	1765-Practitioner	1665-Practitioner
2264-Specialist	2164-Specialist	1764-Counselor	1664-Counselor
2263-Specialist	2163-Specialist	1763-Counselor	1663-Counselor
2262-Specialist	2162-Specialist	1762-Counselor	1662-Counselor
2261-Specialist	2161-Specialist	1761-Counselor	1661-Counselor
2257-Perfectionist	2157-Perfectionist	1757-Practitioner	1657-Practitioner
2256-Perfectionist	2156-Perfectionist	1756-Practitioner	1656-Practitioner
2255-Perfectionist	2155-Perfectionist	1755-Practitioner	1655-Practitioner
2254-Specialist	2154-Specialist	1754-Counselor	1654-Counselor
2253-Specialist	2153-Specialist	1753-Counselor	1653-Counselor
2252-Specialist	2152-Specialist	1752-Counselor	1652-Counselor
2251-Specialist	2151-Specialist	1751-Counselor	1651-Counselor
2247-Objective Thinker	2147-Objective Thinker	1747-Practitioner	1647-Practitioner
2246-Objective Thinker	2146-Objective Thinker	1746-Practitioner	1646-Practitioner
2245-Objective Thinker	2145-Objective Thinker	1745-Practitioner	1645-Practitioner
2244-Undershift	2144-Undershift	1744-Promoter	1644-Promoter
2243-Undershift	2143-Undershift	1743-Promoter	1643-Promoter
2242-Undershift	2142-Undershift	1742-Promoter	1642-Promoter
2241-Undershift	2141-Undershift	1741-Promoter	1641-Promoter
2237-Objective Thinker	2137-Objective Thinker	1737-Appraiser	1637-Appraiser
2236-Objective Thinker	2136-Objective Thinker	1736-Appraiser	1636-Appraiser
2235-Objective Thinker	2135-Objective Thinker	1735-Appraiser	1635-Appraiser
2234-Undershift	2134-Undershift	1734-Promoter	1634-Promoter
2233-Undershift	2133-Undershift	1733-Promoter	1633-Promoter
2232-Undershift	2132-Undershift	1732-Promoter	1632-Promoter
2231-Undershift	2131-Undershift	1731-Promoter	1631-Promoter
2227-Objective Thinker	2127-Objective Thinker	1727-Appraiser	1627-Appraiser
2226-Objective Thinker	2126-Objective Thinker	1726-Appraiser	1626-Appraiser
2225-Objective Thinker	2125-Objective Thinker	1725-Appraiser	1625-Appraiser
2224-Undershift	2124-Undershift	1724-Promoter	1624-Promoter
2223-Undershift	2123-Undershift	1723-Promoter	1623-Promoter
2222-Undershift	2122-Undershift	1722-Promoter	1622-Promoter
2221-Undershift	2121-Undershift	1721-Promoter	1621-Promoter
2217-Objective Thinker	2117-Objective Thinker	1717-Appraiser	1617-Appraiser
2216-Objective Thinker	2116-Objective Thinker	1716-Appraiser	1616-Appraiser
2215-Objective Thinker	2115-Objective Thinker	1715-Appraiser	1615-Appraiser
2214-Undershift	2114-Undershift	1714-Promoter	1614-Promoter
2213-Undershift	2113-Undershift	1713-Promoter	1613-Promoter
2212-Undershift	2112-Undershift	1712-Promoter	1612-Promoter
2211-Undershift	2111-Undershift	1711-Promoter	1611-Promoter

1577	1477	1377	1277
1577-Practitioner	1477-Perfectionist	1377-Perfectionist	1277-Perfectionist
1576-Practitioner	1476-Perfectionist	1376-Perfectionist	1276-Perfectionist
1575-Practitioner	1475-Perfectionist	1375-Perfectionist	1275-Perfectionist
1574-Agent	1474-Specialist	1374-Specialist	1274-Specialist
1573-Agent	1473-Specialist	1373-Specialist	1273-Specialist
1572-Agent	1472-Specialist	1372-Specialist	1272-Specialist
1571-Agent	1471-Specialist	1371-Specialist	1271-Specialist
1567-Practitioner	1467-Perfectionist	1367-Perfectionist	1267-Perfectionist
1566-Practitioner	1466-Perfectionist	1366-Perfectionist	1266-Perfectionist
1565-Practitioner	1465-Perfectionist	1365-Perfectionist	1265-Perfectionist
1564-Agent	1464-Specialist	1364-Specialist	1264-Specialist
1563-Agent	1463-Specialist	1363-Specialist	1263-Specialist
1562-Agent	1462-Specialist	1362-Specialist	1262-Specialist
1561-Agent	1461-Specialist	1361-Specialist	1261-Specialist
1557-Practitioner	1457-Perfectionist	1357-Perfectionist	1257-Perfectionist
1556-Practitioner	1456-Perfectionist	1356-Perfectionist	1256-Perfectionist
1555-Practitioner	1455-Perfectionist	1355-Perfectionist	1255-Perfectionist
1554-Counselor	1454-Specialist	1354-Specialist	1254-Specialist
1553-Counselor	1453-Specialist	1353-Specialist	1253-Specialist
1552-Counselor	1452-Specialist	1352-Specialist	1252-Specialist
1551-Counselor	1451-Specialist	1351-Specialist	1251-Specialist
1547-Practitioner	1447-Objective Thinker	1347-Objective Thinker	1247-Objective Thinker
1546-Practitioner	1446-Objective Thinker	1346-Objective Thinker	1246-Objective Thinker
1545-Practitioner	1445-Objective Thinker	1345-Objective Thinker	1245-Objective Thinker
1544-Promoter	1444-Undershift	1344-Undershift	1244-Undershift
1543-Promoter	1443-Undershift	1343-Undershift	1243-Undershift
1542-Promoter	1442-Undershift	1342-Undershift	1242-Undershift
1541-Promoter	1441-Undershift	1341-Undershift	1241-Undershift
1537-Appraiser	1437-Objective Thinker	1337-Objective Thinker	1237-Objective Thinker
1536-Appraiser	1436-Objective Thinker	1336-Objective Thinker	1236-Objective Thinker
1535-Appraiser	1435-Objective Thinker	1335-Objective Thinker	1235-Objective Thinker
1534-Promoter	1434-Undershift	1334-Undershift	1234-Undershift
1533-Promoter	1433-Undershift	1333-Undershift	1233-Undershift
1532-Promoter	1432-Undershift	1332-Undershift	1232-Undershift
1531-Promoter	1431-Undershift	1331-Undershift	1231-Undershift
1527-Appraiser	1427-Objective Thinker	1327-Objective Thinker	1227-Objective Thinker
1526-Appraiser	1426-Objective Thinker	1326-Objective Thinker	1226-Objective Thinker
1525-Appraiser	1425-Objective Thinker	1325-Objective Thinker	1225-Objective Thinker
1524-Promoter	1424-Undershift	1324-Undershift	1224-Undershift
1523-Promoter	1423-Undershift	1323-Undershift	1223-Undershift
1522-Promoter	1422-Undershift	1322-Undershift	1222-Undershift
1521-Promoter	1421-Undershift	1321-Undershift	1221-Undershift
1517-Appraiser	1417-Objective Thinker	1317-Objective Thinker	1217-Objective Thinker
1516-Appraiser	1416-Objective Thinker	1316-Objective Thinker	1216-Objective Thinker
1515-Appraiser	1415-Objective Thinker	1315-Objective Thinker	1215-Objective Thinker
1514-Promoter	1414-Undershift	1314-Undershift	1214-Undershift
1513-Promoter	1413-Undershift	1313-Undershift	1213-Undershift
1512-Promoter	1412-Undershift	1312-Undershift	1212-Undershift
1511-Promoter	1411-Undershift	1311-Undershift	1211-Undershift

<p>1177</p> <p>1177-Perfectionist 1176-Perfectionist 1175-Perfectionist 1174-Specialist 1173-Specialist 1172-Specialist 1171-Specialist 1167-Perfectionist 1166-Perfectionist 1165-Perfectionist 1164-Specialist 1163-Specialist 1162-Specialist 1161-Specialist 1157-Perfectionist 1156-Perfectionist 1155-Perfectionist 1154-Specialist 1153-Specialist 1152-Specialist 1151-Specialist 1147-Objective Thinker 1146-Objective Thinker 1145-Objective Thinker 1144-Undershift 1143-Undershift 1142-Undershift 1141-Undershift 1137-Objective Thinker 1136-Objective Thinker 1135-Objective Thinker 1134-Undershift 1133-Undershift 1132-Undershift 1131-Undershift 1127-Objective Thinker 1126-Objective Thinker 1125-Objective Thinker 1124-Undershift 1123-Undershift 1122-Undershift 1121-Undershift 1117-Objective Thinker 1116-Objective Thinker 1115-Objective Thinker 1114-Undershift 1113-Undershift 1112-Undershift 1111-Undershift</p>			
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Inspirational
Pattern
(D)
Вдохновляет



Качества: признает агрессию; глушит свою потребность в привязанностях.

Цель: контроль над окружающей обстановкой или людьми

Судит о людях: по проявлению личной силы, характера и общественного влияния

Влияет на людей: посредством обаяния, советами, шантажом, похвалой

Ценность для организации: заражает других своим энтузиазмом, активностью, требовательностью, признает чужие достоинства, дисциплинирует себя и других

Злоупотребляет: лозунгом «цель оправдывает средства»

Под давлением: начинает манипулировать другими, проявляет придирчивость или даже агрессивность

Опасается: показать слабость; потерять лицо

Повысит эффективность, если: проявит больше чуткости; готовность оказывать помощь другим в их личном развитии

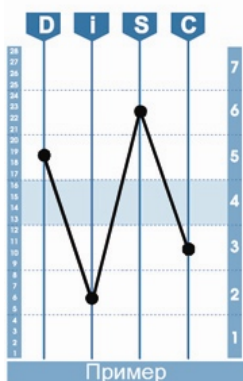
Вдохновители осознанно пытаются формировать мысли и действия окружающих людей. Они желают контролировать окружающее. Они крайне проницательны в определении мотивов людей и хитроумны в манипулировании ими с целью направить поведение этих людей в желаемую для себя сторону.

Такие люди ясно осознают, к каким целям они стремятся, но не всегда их озвучивают. Они раскрывают свои цели лишь после того, как соответствующе настроят слушателя. Так они предложат дружбу людям, жаждущим признания, больше полномочий тем, кто жаждет власти, и чувство защищенности тем людям, которые нуждаются в предсказуемой окружающей среде.

Вдохновители могут быть очаровательны в общении. Они настойчивы, когда нуждаются в помощи других, работая над монотонными и требующими времени деталями. Окружающие люди часто испытывают противоречивые чувства по отношению к ним. В одно и то же время чувствуя как притяжение к ним, так и необычайную неприязнь. Кто-то может почувствовать, что Вдохновители ими воспользовались, ловко манипулируя ими. Хотя они иногда и порождают в остальных ощущение необъяснимого страха и склонны менять свои решения, Вдохновители, как правило, нравятся коллегам, поскольку они используют свои ораторские способности для убеждения других всяческий раз, когда для этого представляется возможность. Такие люди предпочитают достигать своих целей, не доминируя над другими, а сотрудничая и убеждая их.

Achiever Pattern
(S)
Успешный человек

Добивающийся цели



Качества: трудолюбие и усердность; проявляет неуверенность

Цель: личные достижения, иногда и за счет целей группы
Судит о людях: по способности достигать конкретных результатов

Влияет на людей: неся ответственность за свою работу

Ценность для организации: определяет цели и достигает результатов в ключевых для себя областях

Злоупотребляет: самоуверенностью, погружением в задание

Под давлением: теряет веру в себя и проявляет нетерпеливость; предпочитает все делать самостоятельно, не делегируя ответственности

Опасается: других работников с конкурирующими или более низкими требованиями к работе, сказывающимися на результатах

Повысит эффективность, если: смягчит свой подход «либо... либо»; прояснит для себя степень важности задач; подумает об альтернативных подходах; проявит готовность к кратковременным компромиссам для достижения лучших результатов в будущем

Мотивация людей, добивающихся своих целей, в основном является внутренней и происходит от глубинных личных целей. Верность своим личным целям препятствует автоматическому принятию целей группы. Им необходимо увидеть возможность слияния своих целей с целями организации. Удерживая контроль над направленностью своей жизни, эти люди проявляют очень сильное чувство личной ответственности.

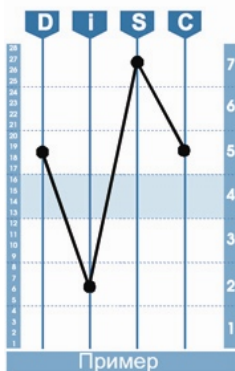
Добивающиеся цели проявляют острый интерес к своей работе и постоянное, глубокое стремление к достижению результатов. Они высоко оценивают свою работу и под давлением могут избежать делегирования задач. Вместо этого они предпочитают выполнить работу самостоятельно, чтобы убедиться, что все сделано правильно. Если они делегируют задачи и исполнение этих задач не соответствует их стандартам, они берут задания назад. Их девиз гласит: «Если я справлюсь, то я хочу признания; если я провалюсь, то я буду нести ответственность!».

Добивающийся цели должен более активно общаться с окружающими для преодоления принципа «мне необходимо сделать это самостоятельно» или «я хочу получить все признание». Они могут нуждаться в помощи при поиске новых подходов для достижения своих желанных целей. Они работают на пике эффективности и ожидают признания, соответствующего их вкладу – высокие заработки в предпринимательстве и высоких должностей в остальных группах организаций.

Investigator
Pattern
(S)

Исследует

Исследователь



Качества: беспристрастность; демонстрирует самодисциплину

Цель: власть посредством официальных ролей и авторитетных должностей

Судит о людях: по умению применять фактическую информацию

Влияет на людей: своей решительностью и целеустремленностью

Ценность для организации: осуществляет тщательный контроль; целеустремленно работает индивидуально или в небольшой группе

Злоупотребляет: резкостью и подозрительностью к другим

Под давлением: проявляет склонность замыкаться в конфликте; затаивает злобу

Опасается: общения с массами; необходимости «продавать» абстрактные идеи

Повысит эффективность, если: проявит больше гибкости; будет принимать других; постарается иметь больше личного общения с людьми

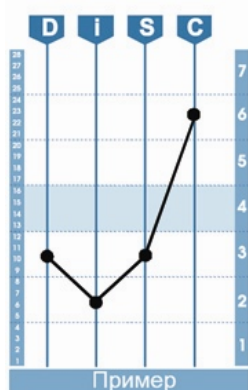
Будучи объективными и аналитичными, Исследователи являются беспристрастной «опорой реализма». Обычно сдержанные, они спокойно и верно двигаются своим путем к конкретной цели. Они успешны во многих отраслях не по причине их разносторонности, а благодаря своей упрямой решительности при доведении дел до конца. Они ищут для себя четко сформулированную цель, на основе которой могли бы составить подробный план работы и организовать свою деятельность. В случае если они начали работу над каким-то проектом, они упорно идут к поставленной цели. Иногда необходимо вмешаться в их работу, чтобы они изменили свое направление. По этой причине их могут считать своевольными и упрямыми.

Исследователи с легкостью выполняют сложные, требующие технического подхода задания, умело используя имеющиеся данные для интерпретации информации и делая выводы. Они опираются прежде всего на логику, а не на эмоции. В сфере продажи или сбыта они успешны, если им необходимо продать какой-то конкретный товар.

Исследователи предпочитают работать в одиночестве и не обеспокоены тем, нравятся ли они другим. Окружающие могут считать их хладнокровными, резкими и бестактными. Такие люди ценят свое умение рассуждать и склонны ценить в других умение использовать факты и применять логику. Для более эффективного личного общения им необходимо лучше развить понимание других людей и уделять особое внимание их чувствам.

Objective
Thinker Pat-
tern
(C)
Объективно
мыслит

Мыслитель



Качества: отвергает межличностную агрессию

Цель: точность, корректность

Судит о людях: по умению логично размышлять

Влияет на людей: используя факты, сведения и логические аргументы

Ценность для организации: дает точные определения и вносит ясность; добывает, оценивает и проверяет информацию

Злоупотребляет: анализом.

Под давлением: проявляет беспокойство

Опасается: нерациональных поступков; насмешек

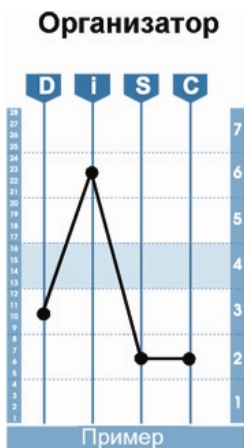
Повысит эффективность, если: проявит больше открытости; начнет делиться своим мнением и идеями с другими

Мыслители имеют высоко развитое критическое мышление. При планировании и формулировании выводов они придают особое значение фактам и добиваются точности и аккуратности во всем, что делают. Они способны комбинировать интуитивную информацию с собранными фактами для повышения эффективности своей деятельности. Если такие люди не уверены в дальнейшем направлении деятельности, они проделывают тщательную работу с целью избежать публичного провала. Так, например, они могут сначала потренироваться в новых навыках наедине и уже потом использовать их при остальных членах группы.

Мыслители предпочитают работать с людьми, которые, подобно им, заинтересованы в сохранении спокойной рабочей среды. Некоторые люди склонны считать их застенчивыми. Они могут быть исключительно скрытными при выражении своих чувств. Наиболее некомфортно такие люди чувствуют себя в компании агрессивных людей. Несмотря на кажущуюся «мягкость», они испытывают сильную необходимость контролировать окружающую среду. Такого рода контроль они проявляют обычно косвенно, требуя от других соблюдения правил и стандартов.

Мыслители заинтересованы в нахождении «правильного» решения и могут испытывать трудности при принятии решения в двусмысленных ситуациях. Со своей склонностью к беспокойству они могут увязнуть в «аналитическом параличе». Когда Мыслители совершают ошибку, они часто не решаются ее признать. Вместо этого они погрязают в поисках информации, оправдывающей их точку зрения.

Promoter Pattern
(I)
Продвигает



Качества: желает при-
знавать других людей
Цель: одобрение, попу-
лярность

Судит о людях: по
вербальным спо-
собностям

Влияет на людей:
при помощи похва-
лы, предлагая воз-
можности, услуги

**Ценность для ор-
ганизации:** снимает
напряжение; разви-
вает проекты и про-
двигает людей, в
том числе и себя

Злоупотребляет: похва-
лой, оптимизмом

Под давлением: обнару-
живает небрежность и сен-
тиментальность; проявляет
неорганизованность

Опасается: потери соци-
ального статуса и само-
оценки

**Повысит эффектив-
ность, если:** будет кон-
тролировать время; будет
проявлять объективность;
разовьет ощущение сроч-
ности; будет контролиро-
вать свои чувства; будет
доводить до конца испол-
нение обещаний и задач

Организаторы имеют широкие связи. Они общительны, искусны в отношениях и с легкостью заводят дружеские отношения. Они очень редко сознательно вступают с кем-то в противоречие. Такие люди ищут благоприятную социальную среду, в которой они могут развить и сохранить свои контакты. Умея хорошо выражать мысли, они способны пропагандировать собственные идеи и заражать людей энтузиазмом при реализации их проектов. Благодаря своему обширному кругу знакомых Организаторы всегда находят людей, способных помочь

Поскольку Организаторов привлекает общение с другими людьми и участие в совместной деятельности, то завершение начато-го может их интересовать гораздо меньше. Они стремятся к поиску новых ситуаций, предлагающих общение и встречи с другими людьми, даже в случае, если их работа требует в основном самостоятельной деятельности. Они чувствуют себя превосходно на встречах, в рабочих группах и на конференциях.

Обыкновенно оптимистичные Организа-торы имеют склонность переоценивать спо-собности окружающих. Часто делают благо-приятные выводы без учета всех фактов. Ин-структирование и руководство помогут та-ким людям быть более объективными и об-ращать внимание на конкретные результаты деятельности. Управление временем не яв-ляется их сильной стороной. Для них может оказаться полезным устанавливать ограни-чение на продолжительность разговоров и переговоров, а также напоминать себе о срочности «завершения договора» и выпол-нения задач.

Appraiser
Pattern
(I)
Оценивает

Качества: потребность оставаться о себе хорошее впечатление

Цель: победить благодаря ощущениям

Судит о других: по способности к начинаниям

Влияет на людей: посредством выборочного признания

Ценность для организации: достижение целей в команде

Злоупотребляет: авторитетом; оригинальностью

Под давлением: проявляет беспокойство, критичность и нетерпение

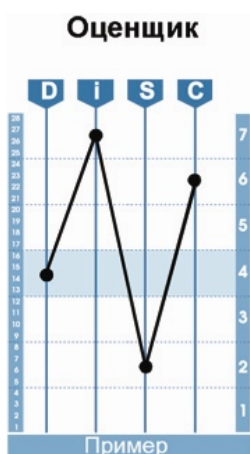
Опасается: проигрыша и неудач, неодобрения окружающих

Повысит эффективность, если: научится доводить дела до конца; будет соперничать при высказывании неодобрения; будет стремиться к размерности

Оценщики находят практическое применение творческим идеям. Они напрямик идут к цели. В них присутствует дух борца, но окружающими воспринимаются как напористые, а не агрессивные люди, так как Оценщики умеют соперничать. Вместо отдачи приказов или распоряжений Оценщики привлекают других к выполнению задач через убеждение. Они добиваются от окружающих сотрудничества, логически обосновывая пользу от предложенной деятельности.

Оценщики помогают другим увидеть и осознать шаги, необходимые для достижения цели. Они предлагают другим ознакомиться с составленным ими подробным планом действия, гарантирующим успешное и систематическое продвижение к поставленным целям. В своем стремлении к победе они могут потерять терпение, если другие не следуют установленным ими стандартам или же если за качеством выполнения работы нужен постоянный и основательный контроль.

Сильной стороной людей этого типа является критическое мышление. Они смело высказывают критические замечания и иногда их изречения могут быть весьма язвительными. Они лучше контролируют ситуацию, если расслабляются и действуют неторопливо. Им необходимо усвоить одну истину: «Иногда выигрываешь, иногда проигрываешь!».



Perfectionist
pattern
(C)
Педант

Качества: проявляет компетентность, сдержанность и предусмотрительность

Цель: стабильность, предсказуемые результаты

Судит о людях: по соответствию стандартам

Влияет на людей: обращая внимание на детали; точно

Ценность для организации: добросовестность, следует стандартам, контролирует качество выполнения работы

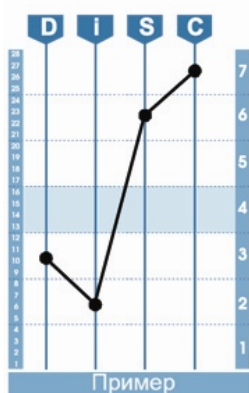
Злоупотребляет: следованием правилам и контролем безопасности; излишней зависимостью от людей, товаров или действий, оказавшихся в прошлом эффективными

Под давлением: проявляет такт и дипломатию

Опасается: противоречий

Повысит эффективность, если: проявит гибкость, больше самостоятельности и взаимосвязанности, веры в себя

Перфекционист



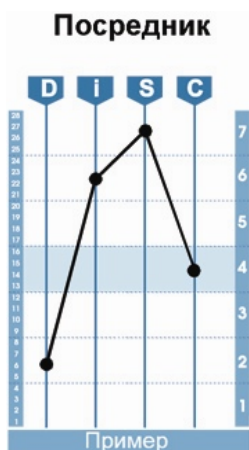
Перфекционисты систематичные и тщательные мыслители и работники. Они придерживаются правил как в личной жизни, так и в работе. Исключительно добросовестные, кропотливо работают над задачами, требующими точности и внимания к деталям. Так как такие люди нуждаются в стабильных условиях и предсказуемой деятельности, они чувствуют себя лучше всего в четко обозначенной рабочей среде. Они хотят точно знать, что от них требуется, каковы сроки и каковы критерии оценки результатов.

В процессе принятия решений Перфекционисты могут увязнуть в деталях. Они способны принимать важные решения, но тратят слишком много времени на сбор информации и предварительный анализ. Несмотря на то, что такие люди хотят знать мнение руководства, они могут рисковать, если имеют данные, которые могут интерпретировать и использовать для формулирования выводов.

Перфекционисты оценивают себя и окружающих по конкретным стандартам за достижение реальных результатов, придерживаясь определенных правил действий. Такой добросовестный подход к стандартам и качеству очень ценен для организаций. Перфекционисты определяют свою ценность на основе того, что они делают, а не на том, кем они являются как личность. В результате они реагируют на комплименты внутренним вопросом: «Что этому человеку надо?». Их уверенность в себе возросла бы, если бы они поверили искреннему признанию со стороны других и принимали бы себя такими, какие они есть.

Agent
Pattern
(S)
Агент

Качества: принимает симпатию; отвергает агрессию
Цель: признание окружающих



Судит о людях: по способности проявлять терпимость и принимать каждого
Влияет на людей: способностью сопереживать; дружелюбием
Ценность для организации: поддерживает, создает гармонию, сопереживает; концентрируется на задании

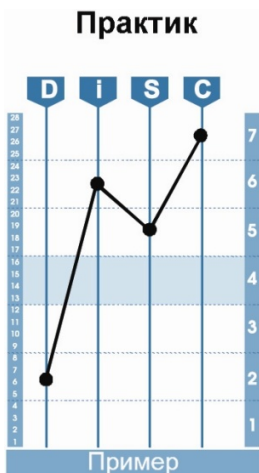
Злоупотребляет: добротой
Под давлением: становится убедительным, при необходимости используя информацию или знакомства
Опасается: разногласий; конфликтов
Повысит эффективность, если: поймет лучше, кем является и что может сделать; повысит решительность и напористость; уверенней будет говорить «нет»

Посредники проявляют внимание и к взаимоотношениям с людьми, и к особенностям задач в рабочей обстановке. Являясь чуткими и умея поддержать, они известны как превосходные слушатели. Посредники умеют повышать в людях ощущение их значимости и ценности. Поскольку Посредники откликаются на чужие нужды, то люди не боятся быть ими отвергнутыми. Посредники дружелюбны и охотно оказывают услуги.

У Посредников огромные способности к эффективной организации и выполнению задач. Они подсознательно приносят в команду гармонию и взаимовыручку и могут для других сделать то, что не удастся сделать для себя.

Такие люди боятся конфликтов и разногласий. Их склонность к проявлению поддержки способствует тому, что другие люди мирятся с ситуацией вместо того, чтобы заняться ее активным преодолением. У Посредников есть также склонность «ступшевываться» (вместо открытой конфронтации с пробивными личностями), что может быть истолковано другими как мягкотелость. Но, несмотря на то, что эти люди постоянно беспокоятся о сохранении своего статуса в группе, являются в достаточной степени независимыми.

Practitioner
Pattern
(C)
Практикует



Качества: не хочет отставать от других ни в работе, ни в практических навыках

Цель: личный рост

Судит о людях: по наличию самодисциплины; должности и продвижению

Влияет на людей: веря, что они способны приобретать новые навыки; вырабатывая «новые» методы и процедуры

Ценность для организации: имеет технические навыки и умело решает человеческие проблемы; проявляет профессионализм и хорошую специализацию

Злоупотребляет: излишним вниманием к личным целям; нереальными ожиданиями по отношению к другим

Под давлением: замыкается в себе; обнаруживает чувствительность к критике

Опасается: предсказуемости; не получить признания как «эксперт»

Повысит эффективность, если: проявит действенное сотрудничество во имя общего блага; будет переадресовывать ключевые задачи правильным людям

Практики ценят профессионализм в конкретной сфере специализации. Подстегиваемые жадной быть «умельцами в чем-то», они крайне внимательно следят за своей деятельностью. Несмотря на то, что стремятся быть экспертами в какой-то определенной сфере, они обычно оставляют о себе впечатление, что знают что-то обо всем. Подобный имидж возрастает в случае, если они высказывают свое мнение по различным вопросам.

Стиль общения у Практиков свободный, дипломатичный и беспечный. Такое приятное отношение может очень быстро измениться в рабочей ситуации, в которой они сильно концентрируются с целью добиться образцовых результатов. Из-за того, что Практики очень ценят самодисциплину, они оценивают других по их способности фокусироваться на выполнении повседневных задач. Они ожидают многого от себя и от других и склонны выражать вслух свое разочарование.

В то время как они естественно концентрируются на развитии организованного подхода к работе и собственных навыков, Практики должны помогать и другим развивать свои способности. Кроме того, им необходимо больше ценить вклад в общее дело тех людей, которые используют методы работы, отличные от их собственных.

Developer
Pattern
(D)

Развивает

Качества: заинтересованность в достижении собственных целей

Цель: новые возможности

Судит о людях: по соответствию стандартам Разработчика

Влияет на людей:

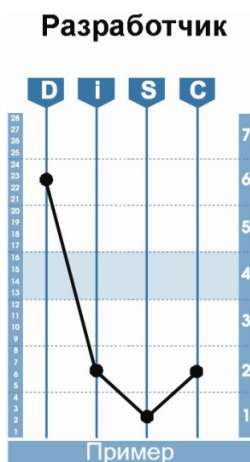
стремлением найти новые решения; применением личной власти
Ценность для организации: не избегает ответственности; ищет новые или рационализаторские методы решения проблем

Злоупотребляет: контролем над людьми и ситуациями для достижения личных целей

Под давлением: уединяется, чтобы завершить работу; проявляет агрессивность, если что-либо угрожает индивидуализму или из задачи исчезает интрига

Опасается: скуки; потери контроля

Повысит эффективность, если: проявит больше терпимости и сочувствия; будет сотрудничать с другими; будет перепроверять результаты и обращать внимание на контроль качества



Разработчики, как правило, люди с большой силой воли, постоянно находящиеся в поисках новых горизонтов. Самонадеянные, независимые мыслители, они предпочитают находить собственные решения. Будучи относительно независимыми от сковывающего влияния группы, они способны обходить общие правила и находить новаторские решения.

Несмотря на их прямой и во многом напористый стиль поведения, Разработчики способны ловко манипулировать окружающими их людьми и ситуациями. Оказываясь вместе с другими людьми в ситуации, в которой ограничивается их индивидуальность, они склонны становиться агрессивными. Они крайне упорны в достижении желаемых результатов и готовы на все, чтобы преодолеть препятствия на своем пути к успеху. Кроме того, они много требуют от других и склонны к критике, если кто-то или что-то не соответствует их стандартам.

Прежде всего, такие люди заинтересованы в достижении своих целей; для них важны возможности должностного роста и сложные, требующие нового подхода задачи. Фокусируя свое внимание на конечном результате, они могут проявлять мало сочувствия или казаться равнодушными к заботам других людей.

Counselor Pattern (I)
 Советует

Качества: доступность; проявляет расположение и понимание

Цель: дружба; счастье

Судит о других: по позитивному отношению к окружающим, умение находить хорошее в людях

Влияет на людей: через личный контакт; политикой «открытых дверей»

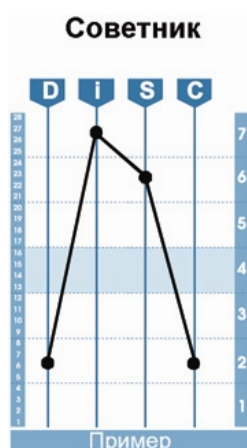
Ценность для организации: стабильность и предсказуемость; широкий круг знакомств; прислушивается к чувствам других людей

Злоупотребляет: уклончивым подходом; толерантностью

Под давлением: становится излишне податливым и задушевным; доверяет людям без разбора

Опасается: оказывать давление на других людей; получать обвинения в причинении вреда

Повысит эффективность, если: будет уделять внимание реальности сроков; будет проявлять склонность к завершению заданий



Советники особенно эффективны при решении проблем людей. Они впечатляюще теплые, душевные и понимающие люди. Их оптимизм позволяет им видеть в других положительные стороны. Им нравится общаться с людьми, строя долгосрочные отношения. Являясь хорошими и восприимчивыми слушателями, Советники дают советы мягко, избегая навязывания своего мнения.

Советники склонны быть излишне толерантными и терпеливыми с людьми, не показывающими результатов. В стрессовой ситуации им может быть сложно противостоять производственным проблемам. Советники неконкретны при отдаче указаний, при предъявлении требований или при призывах к дисциплине. Придерживаясь мнения, что «важны сами люди», они могут уделять меньше внимания выполнению задачи. Иногда они могут нуждаться в помощи при определении реалистичных сроков и при контроле за их соблюдением.

Советники часто воспринимают критику как личную обиду, но положительно реагируют на внимание и похвалу, полученную за хорошо сделанную работу. Работая на ответственном посту, Советники уделяют много внимания качеству рабочей обстановки и справедливо выражают сотрудникам своей группы признание за выполненную работу.

Specialist Pattern (S)

Качества: взвешенная умеренность; оказывает услуги другим

Цель: сохранение статуса-кво; контролируемая среда

Судит о людях: по соответствию правилам дружбы, компетентности

Влияет на людей: последовательностью при выполнении задач; оказанием другим услуг

Ценность для организации: ставит краткосрочные цели; проявляет предсказуемость и последовательность; сохраняет стабильный темп работы

Злоупотребляет: скромностью; несклонностью к риску; пассивным сопротивлением нововведениям

Под давлением: приспосабливается к людям, находящимся у власти, и соглашается с мнением группы

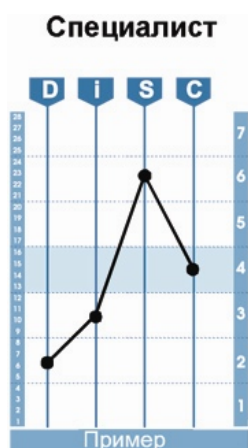
Опасается: перемен, неорганизованности

Повысит эффективность, если: постарается публично обсуждать свои идеи; проявит уверенность на основе обратной связи; применит упрощенные методы

Специалисты хорошо ладят с другими. Их скромное, контролируемое поведение и благопристойная манера себя вести позволяет им успешно сотрудничать с людьми, представляющими различные поведенческие типы. Специалисты внимательны, терпеливы и всегда готовы помочь тем, кого они считают своими друзьями. Они склонны создавать близкие отношения с относительно небольшой группой из своей рабочей среды.

Усилия Специалиста направлены на сохранение знакомого и предсказуемого хода дел. Наиболее эффективные в специализированных сферах, они планируют свою работу в соответствии с инструкциями и достигают невероятно последовательных результатов. Признание со стороны других помогает поддерживать эту последовательность.

Специалисты медленно принимают происходящие перемены. Предварительно установленные правила дают им время для осуществления необходимых изменений, сохраняя при этом последовательность в достижении результатов. Они могут нуждаться в помощи при претворении в жизнь новых проектов или при выработывании упрощенных методов работы для выполнения задач в срок. Доведенные до конца проекты они часто откладывают в сторону для последующей перепроверки. Специалистам есть смысл подумать о том, что было бы неплохо выбросить папки, которые отжили свое время.



Creative
Pattern
(D)
Создает

Качества: признает агрессию; сдерживает выражение чувств

Цель: доминирование; уникальные достижения

Судит о людях: по соответствию личным стандартам; наличию прогрессивных идей для завершения задач

Влияет на людей: задавая темп в разработке различных систем и новаторских решений

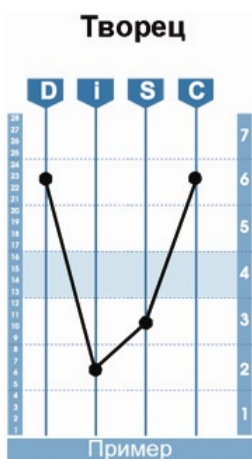
Ценность для организации: как инициатор или разработчик перемен

Злоупотребляет: резкостью; критичным или высокомерным отношением

Под давлением: быстро устает от рутинной работы; при ограничении со стороны обижается; действует независимо

Опасается: не иметь влияния; не соответствовать собственным требованиям, стандартам

Повысит эффективность, если: проявит больше теплоты и тактичности в общении; научится признавать существующие правила



Творцы проявляют в поведении противоположные качества. Их желание достичь ощутимых результатов уравновешивает такая же сильная жажда к совершенству, а их агрессивность смягчена чувствительностью. Хотя мыслят и реагируют быстро, они скованы желанием взвесить все возможные варианты перед принятием решения.

Сосредоточиваясь на проекте, Творцы обнаруживают дар предвидения и претворяют в жизнь необходимые изменения. Поскольку Творцы стремятся к совершенству и проявляют незаурядные способности в планировании, то изменения, претворенные ими в жизнь, вероятнее всего будут долгосрочными. Однако методам будет недоставать внимания к межличностным отношениям.

Творцы нуждаются в возможности заниматься изысканиями и в полномочиях проверять и тестировать полученные результаты. Они могут быстро принимать текущие решения, но обычно крайне осторожны при принятии значительных решений типа: «Нужно ли мне принимать это повышение?», «Следует ли мне переезжать?». В своей гонке за результатами и совершенством Творцам мало дела до общественного мнения. В результате они могут быть холодными, замкнутыми или резкими.

Persuader
Pattern
(I)
Убеждает

Качества: доверяет другим;
энтузиаст

Цель: авторитет и престиж;
общественное положение

Судит о людях: по способности к красноречию; гибкости

Влияет на людей: посредством дружеской и открытой манеры поведения; при помощи красноречия

Ценность для организации: умеет заключать и доводить до конца сделки; распределяет обязанности; проявляет уравновешенность и уверенность в себе

Злоупотребляет: энтузиазмом; умением продавать; оптимизмом

Под давлением: проявляет нерешительность и позволяет другим себя переубедить; проявляет организованность, желая оставить о себе хорошее впечатление

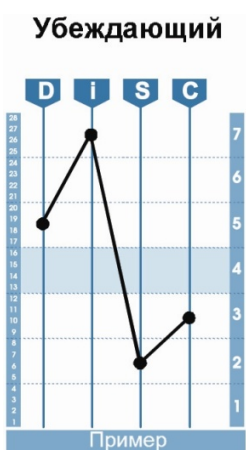
Опасается: застывшей обстановки; сложных отношений

Повысит эффективность, если: займется более сложными задачами; будет лучше контролировать целенаправленность своей работы и ключевые детали; станет более объективно анализировать данные

Убеждающие сотрудничают с окружающими, стараясь быть дружелюбными, но в то же время решительно движутся к своей собственной цели. Будучи общительными и заинтересованными в других, они умеют добиваться уважения и доверия самых различных людей. Они умеют внушать свое мнение и не только притягивают к себе людей, но и способны создать с ними постоянные трудовые или дружеские отношения. Такое умение является особенно важным при «продаже» себя или своих идей с целью достижения авторитета.

Для Убеждающих самой подходящей является работа, предполагающая общение с людьми, получение сложных и захватывающих задач и наличие заданий, требующих подвижности. Они заинтересованы в заданиях, дающих им возможность оставить о себе хорошее впечатление. Из-за свойственного им оптимизма, они могут излишне оптимистично относиться к результатам проектов или потенциалу людей. Они также склонны переоценивать свою способность влиять на поведение других людей.

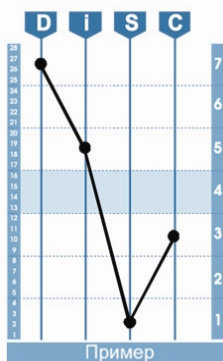
Несмотря на то, что эти люди желают быть свободными от рутины и жесткой дисциплины, они нуждаются в постоянном притоке новой аналитической информации. Если однажды удастся привлечь их внимание к значимости деталей и мелочей, Убеждающие смогут правильно использовать информацию для уравновешивания их энтузиазма с объективным положением дел.



Result-Oriented Pattern (D)

Ориентирован на результат

Целеустремленный



Качества: речь выдает силу его эгоизма; проявляет жесткий индивидуализм

Цель: доминирование и независимость

Судит о людях: по умению быстро выполнять задания

Влияет на людей: силой характера; упорством

Ценность для организации: упорство; настойчивость

Злоупотребляет: нетерпеливостью; соперничеством в стиле «выиграл/проиграл»

Под давлением: проявляет критичность и придирчивость; неохотно сотрудничает с другими; может перейти границы

Опасается: что его используют; медлительности, особенно при выполнении задач; проявить бесхарактерность

Повысит эффективность, если: озвучит мотивы своей деятельности; попытается понять точку зрения и идеи других о целях и при решении проблем; проявит искреннюю заинтересованность к окружающим людям; обнаружит терпеливость и скромность

Целеустремленные люди проявляют самоуверенность, которую некоторые воспринимают как высокомерие. Они активно ищут возможности для проверки и развития своих способностей с целью достижения результатов. Их привлекают сложные, нестандартные задачи, ситуации соперничества и «важные» должности. Такие люди принимают на себя обязанности и с чувством важности проявляют самодовольство, когда справляются с их выполнением.

Они склонны избегать таких ограничивающих факторов, как прямой контроль, требующие времени детали и рутинная работа. Будучи напористыми и прямолинейными, они могут испытывать трудности в общении с другими. Они очень ценят свою независимость и, выполняя работу в группе, могут стать нетерпеливыми. Несмотря на то, что предпочитают работать одни, они могут убедить других поддержать свои стремления, особенно в случае, если имеют дело с монотонной работой.

Целеустремленные быстро мыслят, они нетерпеливы и придирчивы к тем, кто не обладает таким качеством. Окружающих людей они оценивают по способности достигать результатов. Они целеустремленны и настойчивы даже в случае, если это ведет к антагонизму. В соответствующей ситуации они готовы взять в свои руки управление независимо от того, уполномочены они на это или нет. В своем бескомпромиссном стремлении к цели они могут оказаться жесткими и излишне беспечными.

Опросник стилей обучения Хоней – Мамфорда (LSQ)⁸

Данный тест направлен на выявление предпочитаемого стиля обучения. Это поможет определить предпочтения в обучении таким образом, чтобы каждый из вас мог выбрать методы обучения, которые в большей степени подходят конкретному вашему психологическому типу.

Согласно этой классификации люди делятся по предпочитаемому обучению на четыре типа: Деятель, Рефлексирующий, Теоретик, Прагматик.

За годы работы вы, вероятно, выработали привычки обучения, которые помогают вам в некоторых случаях извлекать большую пользу. Вопросник поможет вам определить ваши предпочтения в обучении таким образом, чтобы вы могли выбрать методы обучения, которые в большей степени подходят вашему стилю.

Вам следует сначала заполнить вопросник, а затем обработать его согласно инструкции по подсчету очков.

Точность результатов зависит от того, насколько вы откровенны. Здесь нет правильных или неправильных ответов. Если вы более согласны, чем не согласны, с каким-то утверждением, то поставьте против него знак «+».

1. Я имею четкие убеждения относительно того, что является правильным, а что неправильным, что хорошо, а что плохо.
2. Я часто действую без учета возможных последствий.
3. Я имею склонность решать задачи, продвигаясь шаг за шагом.
4. Я полагаю, что формальные процедуры ограничивают людей.
5. Я имею репутацию человека, который говорит то, что думает, просто и прямо.
6. Я часто нахожу, что действия, основанные на чувствах, являются такими же разумными, как и действия, основанные на тщательном обдумывании и анализе.
7. Мне нравится такой вид работы, при котором я имею время для тщательной подготовки и выполнения.
8. Я часто спрашиваю людей об их основных убеждениях.
9. Наиболее существенным является вопрос, работает ли это на практике.
10. Я активно стремлюсь к приобретению нового опыта.

⁸ Honey Peter, Mumford Alan. Manual of Learning Styles, 1992.

11. Когда я слышу о какой-то новой идее или подходе, я немедленно начинаю работать над их применением на практике.

12. Я приверженец самодисциплины, такой как соблюдение диеты, выполнение регулярных физических упражнений, поддержание определенного режима дня.

13. Я горжусь тем, что делаю работу тщательно.

14. Лучше всего мне работается с логично и аналитически мыслящими людьми и менее хорошо с людьми, ведущими себя спонтанно и «нерационально».

15. Я забочусь о корректности интерпретации доступных мне данных и избегаю поспешных выводов.

16. Мне нравится принимать решения осторожно, после взвешивания альтернативных вариантов.

17. Новые, необычные идеи меня привлекают в большей степени, чем проверенные на практике.

18. Мне не нравится неупорядоченность чего-либо, я предпочитаю систематизировать по некоторой модели.

19. Я придерживаюсь установленных процедур до тех пор, пока считаю их эффективными для выполнения работы.

20. Мне нравится соотносить мои действия с некоторыми общими принципами.

21. В дискуссиях мне нравится добираться до сути.

22. Я склонен общаться, соблюдая дистанцию, и поддерживать несколько формальные отношения с людьми на работе.

23. Мне удается успешно справляться с новыми и разнообразными задачами.

24. Мне нравятся люди, ведущие себя спонтанно и любящие шутки.

25. Я уделяю пристальное внимание деталям, прежде чем прийти к какому-либо заключению.

26. Мне трудно генерировать идеи под влиянием момента.

27. Я верю в возможность немедленного постижения сути вопроса.

28. Я осторожен и не делаю слишком поспешных выводов.

29. Я предпочитаю иметь как можно больше источников информации: чем больше данных, тем лучшая возможность предоставляется для обдумывания – есть из чего выбрать.

30. Легкомысленные люди, которые ко всему относятся недостаточно серьезно, обычно раздражают меня.

31. Я выслушиваю точку зрения других людей, прежде чем самому что-то предпринять.

32. Я склонен, открыто выражать свои чувства.

33. В дискуссиях мне нравится наблюдать за поведением других участников.

34. Я предпочитаю реагировать на события спонтанно и гибко, а не планировать ответ заранее.

35. Я склонен увлекаться техническими приемами, такими как системный анализ, блок-схемы и алгоритмы, ветвящиеся программы, ситуационное планирование и т.д.

36. Меня беспокоит, если я должен напряженно работать, чтобы уложиться в сжатые сроки.

37. Я склонен оценивать идеи по их практическому воплощению.

38. Спокойные, вдумчивые люди заставляют меня чувствовать себя неловко.

39. Меня раздражают люди, которые действуют слишком поспешно.

40. Важнее пользоваться настоящим моментом, чем думать о прошлом или будущем.

41. Я думаю, что решения, основанные на вдумчивом анализе всей информации, являются более разумными, чем основанные на интуиции.

42. Я склонен быть требовательным к себе и другим и добиваться совершенства во всем, особенно в работе.

43. Во время обсуждений я обычно предлагаю множество неожиданных, стихийных идей.

44. На совещаниях я выдвигаю практичные, реалистические идеи.

45. Часто правила существуют для того, чтобы они нарушались.

46. Я предпочитаю отдалиться от ситуации и рассмотреть все перспективы.

47. Я умею видеть несообразности и слабости в аргументах, приводимых другими людьми.

48. В целом я больше говорю, чем слушаю.

49. Часто я вижу лучшие, более практичные способы выполнения чего-либо.

50. Я думаю, что многие письменные доклады следует сократить, оставив самую суть.

51. Я полагаю, что рациональное, логическое мышление сегодня должно занять ведущее положение.

52. Я более склонен к обсуждению с людьми конкретных вопросов, чем к участию в светских разговорах.

53. Мне нравятся люди, которые охотнее подходят к проблемам с реалистической, а не с теоретической точки зрения.

54. В ходе обсуждений меня раздражают отклонения от темы и вопросы, не относящиеся к делу.

55. Если мне нужно написать доклад, я склонен проработать множество вариантов перед тем, как остановиться на окончательной версии.

56. Я стараюсь проверять идеи, чтобы убедиться, что они работают на практике.

57. Я стремлюсь найти ответ посредством логического подхода.

58. Мне нравится много говорить.

59. При обсуждении я часто нахожу, что я реалист, придерживающийся сути дела и избегающий длинных рассуждений.

60. Мне нравится тщательно обдумывать альтернативные варианты, прежде чем составить свое мнение.

61. Во время дискуссий я часто нахожу, что беспристрастен и объективен.

62. Во время дискуссий я занимаю сдержанную позицию, а не позицию лидера и не склонен много говорить.

63. Мне нравится, что я могу соотносить текущие действия с более долгосрочной и более глобальной перспективой.

64. Когда что-то идет не так, я стремлюсь быстрее закончить с этим и учесть в своем опыте.

65. Я склонен отвергать сумасбродные, неожиданные идеи как непрактичные.

66. Лучше все тщательно обдумать, прежде чем действовать.

67. В целом я охотнее слушаю, чем говорю.

68. Я склонен быть жестким с теми людьми, которые не принимают логический подход.

69. В большинстве случаев я верю, что цель оправдывает средства.

70. Я не придаю значения тому, задеты ли чувства людей, пока работа не закончена.

71. Я нахожу стесняющим обстоятельством наличие конкретных целей и планов.

72. Обычно я бываю одним из тех людей, кто превращает жизнь в вечеринку.

73. Я делаю все, что является целесообразным, чтобы работа была выполнена.

74. Мне быстро надоедает методичная, длительная работа.

75. Я строг при анализе основных предложений, принципов и теорий, связывающих факты и события.

76. Мне всегда интересно знать, что думают люди.

77. Я предпочитаю, чтобы совещания проводились методично, основываясь на принятой повестке дня.

78. Я избегаю субъективных и однозначных тем.

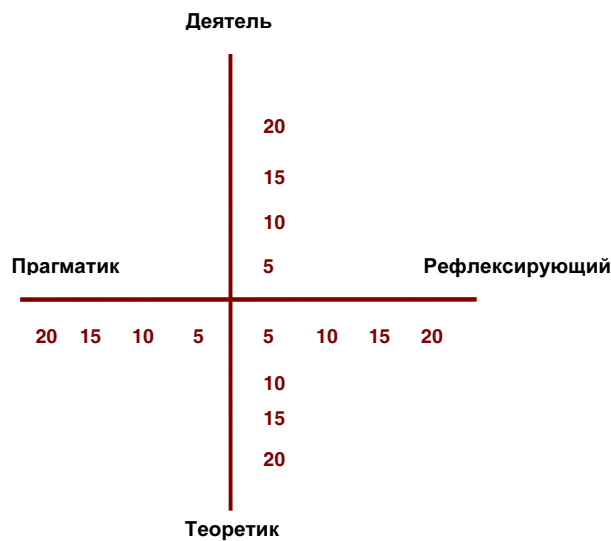
79. Я получаю удовольствие от драмы и волнений, кризисной ситуации.

80. Люди часто считают, что я не чувствителен к переживаниям

Обработка результатов

Ниже перечислены номера вопросов анкеты. Отметьте, какие вопросы вы выбрали при заполнении анкеты. Посчитайте количество отметок в каждом из четырех столбцов и запишите результаты в таблице под столбцами.

2	7	1	5
4	13	3	9
6	15	8	11
10	16	12	19
17	25	14	21
23	28	18	27
24	29	20	35
32	31	22	37
34	33	26	44
38	36	30	49
40	39	42	50
43	41	47	53
45	46	51	54
48	52	57	56
58	55	61	59
64	60	63	65
71	62	68	69
72	66	75	70
74	67	77	73
79	76	78	80
Деятель	Рефлексирующий	Теоретик	Прагматик



Морфологический тест жизненных ценностей⁹

В.Ф. Сопов, Л.В. Карпушина

Данная методика получила название «Морфологический тест жизненных ценностей» (МТЖЦ), исходя из целей и задач исследования – определения мотивационно-ценностной структуры личности. Методика возникла как результат использования и дальнейшего усовершенствования методики И.Г. Сенина.

Основным диагностическим конструктом МТЖЦ являются терминальные ценности. Под термином «ценность» мы понимаем отношение субъекта к явлению, жизненному факту, объекту и субъекту и признание его как важного, имеющего жизненную важность.

Перечень жизненных ценностей включает:

1. *Развитие себя*: познание своих индивидуальных особенностей, постоянное развитие своих способностей и других личностных характеристик.

2. *Духовное удовлетворение*: руководство морально-нравственными принципами, преобладание духовных потребностей над материальными.

3. *Креативность*: реализацию своих творческих возможностей, стремление изменять окружающую действительность.

4. *Активные социальные контакты*: установление благоприятных отношений в различных сферах социального взаимодействия, расширение своих межличностных связей, реализацию своей социальной роли.

5. *Собственный престиж*: завоевание признания в обществе путем следования определенным социальным требованиям.

6. *Высокое материальное положение*: обращение к факторам материального благополучия как главному смыслу существования.

7. *Достижение*: постановку и решение определенных жизненных задач как главных жизненных факторов.

8. *Сохранение собственной индивидуальности*: преобладание собственных мнений, взглядов, убеждений над общепринятыми, защиту своей неповторимости и независимости.

Терминальные ценности реализуются по-разному, в различных жизненных сферах. Под жизненной сферой понимается социальная сфера, где осуществляется деятельность человека. Значимость той или иной жизненной сферы для разных людей неодинакова.

⁹ URL: <http://azps.ru/tests/2/tt21.html>

Перечень жизненных сфер:

1. Сфера профессиональной жизни.
2. Сфера образования.
3. Сфера семейной жизни.
4. Сфера общественной активности.
5. Сфера увлечений.
6. Сфера физической активности.

Опросник направлен на изучение индивидуальной системы ценностей человека с целью лучшего понимания смысла его действия или поступка. Самобытность человека вырабатывается относительно основных ценностей, признаваемых в обществе. Но личностные ценности могут и не воспроизводить точную копию ценностей общественных.

В конструкцию опросника входит шкала достоверности степени желания у человека социального одобрения его поступков. Чем выше результат, тем больше поведение испытуемого (на вербальном уровне) соответствует одобряемому образцу. Критический порог – 42 балла, после которого результаты можно признать недостоверными.

Условия проведения

Морфологический тест жизненных ценностей состоит из 112 утверждений (см. ниже), каждое из которых испытуемому необходимо оценивать по 5-балльной системе. Перед началом тестирования испытуемому дается инструкция.

Инструкция: вам предлагается опросник, в котором описаны различные желания и стремления человека. Просим вас оценить каждое утверждение по 5-балльной шкале следующим образом:

- если для вас смысл утверждения не имеет никакого значения, то в соответствующей клетке бланка поставьте цифру 1;
- небольшое значение, то поставьте цифру 2;
- определенное значение – поставьте цифру 3;
- если для вас это ВАЖНО – поставьте цифру 4;
- если для вас это ОЧЕНЬ ВАЖНО – поставьте цифру 5.

Просим вас помнить, что здесь не может быть правильных и неправильных ответов и что самым правильным будет правдивый ответ. Старайтесь не использовать для оценки утверждения цифру «3».

Опрос необходимо проводить при соблюдении благоприятного эмоционального климата. Экспериментатор должен быть доброжелательным, должен уметь ответить на возникающие вопросы, но не провоцировать определенный ответ испытуемого на утверждение. При групповом проведении опроса каждый испытуемый должен

иметь свой текст опросника. Допускается зачитывание утверждений экспериментатором вслух для всей группы. Каждый должен ответить индивидуально.

Порядок обработки полученных результатов

Прежде чем приступить к обработке полученных данных, необходимо убедиться в том, что бланк ответов заполнен целиком.

Далее суммируем баллы ответов в соответствии с ключом. Таким образом получаем первичные тестовые результаты. В шкале достоверности при подсчете необходимо учитывать знак. Все ответы со знаком минус инвертируются. Так, если испытуемый ставит 5 баллов в ответе на утверждение, относящееся к шкале достоверности, то ему соответствует 1 балл. Если же за утверждение с отрицательным значением испытуемый ставит 1 балл, то ему будет соответствовать 5 баллов.

После подсчетов все результаты заносятся в таблицу. Предложенные ценности относятся к разнонаправленным группам: духовно-нравственные ценности и эгоистически-престижные (прагматические). Это концептуально важно для определения направленности деятельности личности или группы. К первым относятся: саморазвитие, духовная удовлетворенность, креативность и активные социальные контакты, отражающие нравственно-деловую направленность. Соответственно, ко второй подгруппе ценностей относятся: престиж, достижения, материальное положение, сохранение индивидуальности. Они в свою очередь отражают эгоистически-престижную направленность личности.

При всех низких значениях направленность личности неопределенная, без выраженного предпочитаемого целеполагания. При всех высоких баллах – направленность личности противоречивая, внутриконфликтная. При высоких баллах ценностей 1-й группы направленность личности является гуманистической, 2-й группы – прагматической.

Для графического представления полученных результатов и анализа соотношения ценностей внутри структуры жизненных ценностей личности воспользуйтесь бланк-графиком, позволяющим установить соотношение между социально одобряемыми и социально не одобряемыми ценностями, мотивами (для составления графика воспользуйтесь таблицами норм в стенах).

**Ключ к морфологическому тесту жизненных ценностей
(форма А)**

Жизненные ценности	Жизненные сферы						Шкала достоверности
	профес.	образов.	семья	общест.	увлеч.	физич.	
Развитие себя	1	15	27	37	45	51	+7
	57	71	83	93	101	107	
Духовное удовлетворение	8	2	16	28	38	46	-14
	64	58	72	84	94	102	+20
Креативность	21	9	3	17	29	39	+31
	77	65	59	73	85	95	-40
Социальные контакты	32	22	10	4	18	30	+47
	88	78	66	60	74	86	+52
Собственный престиж	41	33	23	11	5	19	-55
	97	89	79	67	61	75	-63
Достижения	48	42	34	24	12	6	+70
	104	98	90	80	68	62	+76
Материальное положение	53	49	43	35	25	13	+87
	109	105	99	91	81	69	+96
Сохранение индивидуальности	56	54	50	44	36	26	-103
	112	110	106	100	92	82	-108 -111

Текст опросника МТЖЦ

Просим оценить ваши желания и стремления, побуждающие вас к определенным действиям, по 5-балльной шкале, проговаривая фразу:

«Для меня сейчас (ваша оценка)...»

– если утверждение НЕ ИМЕЕТ НИКАКОГО ЗНАЧЕНИЯ, поставьте в бланке цифру «1»;

– если утверждение ИМЕЕТ НЕБОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ, поставьте цифру «2»;

– если утверждение ИМЕЕТ ОПРЕДЕЛЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ, поставьте цифру «3»;

– если утверждение ВАЖНО, поставьте цифру «4»;

– если утверждение ОЧЕНЬ ВАЖНО, поставьте цифру «5».

1. Постоянно повышать свою профессиональную квалификацию.
2. Учиться, чтобы узнавать что-то новое в изучаемой области знания.
3. Чтобы облик моего жилища постоянно изменялся.
4. Общаться с разными людьми, участвовать в общественной деятельности.

5. Чтобы люди, с которыми я провожу свободное время, увлекались тем же, чем и я.

6. Чтобы участие в спортивных состязаниях помогало мне в установлении личных рекордов.

7. Испытывать антипатии к другим.

8. Иметь интересную работу, полностью поглощающую меня.

9. Создавать что-то новое в изучаемой мною области знания.

10. Быть лидером в моей семье.

11. Не отставать от времени, интересоваться общественно-политической жизнью.

12. В своем увлечении быстро достигать намеченных целей.

13. Чтобы физическая подготовленность позволяла надежно выполнять работу, дающую хороший заработок.

14. Позлословить, когда у людей неприятности.

15. Учиться, чтобы «не зарывать свой талант в землю».

16. Вместе с семьей посещать концерты, театры, выставки.

17. Применять свои собственные методы в общественной деятельности.

18. Состоять членом какого-либо клуба по интересам.

19. Чтобы окружающие замечали мою спортивную подтянутость.

20. Не испытывать чувства досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.

21. Изобретать, совершенствовать, придумывать новое в своей профессии.

22. Чтобы уровень моей образованности позволял чувствовать себя уверенно в общении с самыми разными людьми.

23. Вести такой образ семейной жизни, который ценится обществом.

24. Добиваться конкретных целей, занимаясь общественной деятельностью.

25. Чтобы мое увлечение помогало укрепить мое материальное положение.

26. Чтобы физическая подготовленность делала меня независимым в любых ситуациях.

27. Чтобы семейная жизнь исправила некоторые недостатки моей натуры.

28. Находить внутреннее удовлетворение в активной общественной жизни.

29. В свободное время создавать нечто новое, ранее не существовавшее.

30. Чтобы моя физическая форма позволяла мне уверенно общаться в любой компании.

31. Не испытывать колебаний, когда кому-то нужно помочь в беде.

32. Иметь приятельские отношения с коллегами по работе.
33. Учиться, чтобы не отстать от людей моего круга.
34. Чтобы мои дети опережали в своем развитии сверстников.
35. Получать материальное вознаграждение за общественную деятельность.
36. Чтобы мое увлечение подчеркивало мою индивидуальность.
37. Развивать свои организаторские способности, занимаясь общественной деятельностью.
38. Полностью сосредоточиться на своем увлечении, проводя свободное время за хобби.
39. Придумывать новые упражнения для физической разминки.
40. Перед длительной поездкой всегда продумывать, что взять с собой.
41. Какое впечатление моя работа оказывает на других людей.
42. Получить высшее образование или поступить в аспирантуру, получить ученую степень.
43. Чтобы моя семья обладала очень высоким уровнем материального благосостояния.
44. Твердо отстаивать определенную точку зрения в общественно-политических вопросах.
45. Знать свои способности в сфере хобби.
46. Получать удовольствие даже от тяжелой физической нагрузки.
47. Внимательно слушать собеседника, кто бы он ни был.
48. В работе быстро достигать намеченных целей.
49. Чтобы уровень образования помог бы мне укрепить мое материальное положение.
50. Сохранять полную свободу и независимость от членов моей семьи.
51. Чтобы активная физическая деятельность позволяла изменять мой характер.
52. Не думать, когда у людей неприятности, что они получили по заслугам.
53. Чтобы на работе была возможность получения дополнительных материальных благ (премии, путевки, выгодные командировки и т.п.).
54. Учиться, чтобы «не затеряться в толпе».
55. Бросать что-то делать, когда не уверен в своих силах.
56. Чтобы моя профессия подчеркивала индивидуальность.
57. Заниматься изучением новых веяний в моей профессиональной деятельности.
58. Учиться, получая при этом удовольствие.
59. Постоянно интересоваться новыми методами обучения и воспитания детей в семье.

60. Участвуя в общественной жизни, взаимодействовать с опытными людьми.

61. Завоевать уважение у людей благодаря своему увлечению.

62. Всегда достигать намеченных спортивных разрядов и званий.

63. Не бросать что-то делать, если нет уверенности в своих силах.

64. Получать удовольствие не от результатов работы, а от самого процесса.

65. Повышать уровень своего образования, чтобы внести вклад в изучаемую дисциплину.

66. Чтобы для меня не имело значения, что лидер в семье – кто-то другой.

67. Чтобы мои общественно-политические взгляды совпадали с мнением авторитетных для меня людей.

68. Занимаясь на досуге любимым делом, детально продумывать свои действия.

69. Участвуя в различных соревнованиях, завоевать какой-либо приз, вознаграждение.

70. Не говорить с умыслом неприятных вещей.

71. Знать, какого уровня образования можно достичь с моими способностями, чтобы их совершенствовать.

72. В супружестве быть всегда абсолютно надежным.

73. Чтобы жизнь моего окружения постоянно изменялась.

74. Увлечаться чем-то в свободное время, общаясь с людьми, увлекающимися тем же.

75. Участвовать в спортивных соревнованиях, чтобы продемонстрировать свое превосходство.

76. Не испытывать внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.

77. Чтобы приемы моей работы изменялись.

78. Повышать уровень своего образования, чтобы быть вхожим в круг умных и интересных людей.

79. Иметь супруга (супругу) из семьи высокого социального положения.

80. Достигать поставленной цели в своей общественной деятельности.

81. В своем увлечении создавать необходимые в жизни вещи (одежду, мебель, технику и т.п.).

82. Чтобы физическая подготовка, давая свободу в движениях, создавала и ощущение личной свободы.

83. Научиться понимать характер моей супруги (супруга), чтобы избежать семейных конфликтов.

84. Быть полезным для общества.

85. Вносить различные усовершенствования в сферу моего хобби.

86. Чтобы среди членов моей спортивной секции (клуба, команды) было много друзей.

87. Внимательно следить за тем, как я одет.

88. Чтобы во время работы постоянно была возможность общаться с сослуживцами.

89. Чтобы уровень моего образования соответствовал уровню образования человека, мнение которого я ценю.

90. Тщательно планировать свою семейную жизнь.

91. Занимать такое место в обществе, которое укрепляло бы мое материальное положение.

92. Чтобы мои взгляды на жизнь проявлялись в моем увлечении.

93. Заниматься общественной деятельностью, учиться убеждать людей в своей точке зрения.

94. Чтобы увлечение занимало большую часть моего свободного времени.

95. Чтобы моя выдумка проявлялась даже в утренней зарядке.

96. Всегда охотно признавать свои ошибки.

97. Чтобы моя работа была на уровне и даже лучше, чем у других.

98. Чтобы уровень моего образования помог бы мне занять желаемую должность.

99. Чтобы супруг (супруга) получала высокую зарплату.

100. Иметь собственные политические убеждения.

101. Чтобы круг моих увлечений постоянно расширялся.

102. Иметь прежде всего моральное удовлетворение от достигнутых успехов в спорте.

103. Не придумывать вескую причину, чтобы оправдаться.

104. Перед началом работы четко ее распланировать.

105. Чтобы мое образование давало возможность получения дополнительных материальных благ (гонорары, льготы).

106. В семейной жизни опираться лишь на собственные взгляды, даже если они противоречат общественному мнению.

107. Тратить много времени на чтение литературы, просмотр передач и фильмов о спорте.

108. Не завидовать удаче других.

109. Иметь высокооплачиваемую работу.

110. Выбрать редкую, уникальную специальность для обучения, чтобы лучше проявить свою индивидуальность.

111. Вести себя за столом дома так же, как и на людях.

112. Чтобы моя работа не противоречила моим жизненным принципам.

Интерпретация данных

1. Интерпретация данных по шкалам жизненных ценностей

Развитие себя

(+) Стремление человека получать объективную информацию об особенностях его характера, способностей, других характеристиках своей личности. Стремление к самосовершенствованию, считая при этом, что потенциальные возможности человека почти неограниченны и что в первую очередь в жизни необходимо добиться наиболее полной их реализации. Серьезное отношение к своим обязанностям, компетентность в делах. Снисходительность к людям и их недостаткам и требовательность к себе.

(–) Тенденция к самодостаточности. Такие люди ставят, как правило, порог своим возможностям и считают, что его невозможно преодолеть. Обидчивы при вынесении негативной оценки им, их характеристикам или личностным качествам, проявляют к оценке равнодушие.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление человека к получению морального удовлетворения во всех сферах жизни. Такие люди считают, как правило, что самое важное в жизни – делать только то, что интересно и что приносит внутреннее удовлетворение. Идеалистичность во взглядах, приверженность к соблюдению этических норм в поведении и детальности.

(–) Практикум. Поиск конкретной выгоды от взаимных отношений, результатов деятельности. Циничность, пренебрежение общественным мнением, общественными нормами.

Креативность

(+) Стремление человека к реализации своих творческих возможностей, внесению различных изменений во все сферы своей жизни. Стремление избегать стереотипов и разнообразить свою жизнь. Такие люди устают от размерного хода своей жизни и всегда стараются внести в нее что-то новое. Характерны изобретательность и увлеченность в самых обыденных ситуациях.

(–) Подавленность творческих наклонностей, стереотипность поведения и деятельности. Консерватизм, следование уже устоявшимся нормам и ценностям. Раздражает отсутствие привычного. Возможна ностальгия по прежним временам.

Активные социальные контакты

(+) Стремление человека к установлению благоприятных взаимоотношений с другими людьми. Для таких людей, как правило, значимы все аспекты человеческих взаимоотношений, они часто убеж-

дены в том, что самое ценное в жизни – это возможность общаться и взаимодействовать с другими людьми. Часто дружелюбны, общительны, непринужденны в общении, эмпатичны, социально активны.

(–) Нерешительность в общении с незнакомыми людьми, отсутствие спонтанности в высказывании, недоверие другим людям, нежелание быть открытым.

Собственный престиж

(+) Стремление человека к признанию, уважению, одобрению со стороны других, как правило, наиболее значимых лиц, к чьему мнению он прислушивается в наибольшей степени и на чье мнение в первую очередь он ориентируется в своих суждениях, поступках и взглядах. Нуждается в социальном одобрении своего поведения. Самонадеян, категоричен в ситуации взаимодействия с людьми, зависимыми от него. Честолюбив.

(–) Человек не видит разницы в одобрении его поступков людьми с разными социальными статусами. Уступчив, избегает неудач, конфликтов. Лишен притязаний на статус лидера.

Достижения

(+) Стремление человека к достижению конкретных и осязаемых результатов в различные периоды жизни. Такие люди, как правило, тщательно планируют свою жизнь, ставя конкретные цели на каждом ее этапе и считая, что главное – добиться этих целей. Часто большое количество жизненных достижений служит для таких людей основанием для высокой самооценки.

(–) Безразличие к достижениям. Зависимость от того, как складываются внешние ситуации. Основное кредо «Поживем – увидим». Такие люди отличаются часто постановкой ближайших, конкретных целей. Иногда проявляют бессилие в стремлении достичь какую-либо дальнюю перспективную цель.

Высокое материальное положение

(+) Стремление человека к возможно более высокому уровню своего материального благосостояния, убежденность в том, что материальный достаток является главным условием жизненного благополучия. Высокий уровень материального благосостояния для таких людей часто оказывается основанием для развития чувства собственной значимости и повышенной самооценки.

(–) Равнодушие к материальному достатку. Игнорирование материального достатка как ценности, к которой надо стремиться. Иногда характеризуется тенденцией к маргинальности.

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление человека к независимости от других людей. Такие люди, как правило, считают, что самое важное в жизни – это сохранить неповторимость и своеобразие своей личности, своих взглядов, убеждений, своего стиля жизни, стремясь как можно меньше поддаваться влиянию массовых тенденций. Часто не доверяют авторитетам. Возможно яркое проявление таких черт, как высокий уровень самооценки, конфликтность, девиация поведения.

(–) Стремление к конформности, замкнутости, главное – не быть «белой вороной». Такие люди считают, что «выскочки» – люди невоспитанные, от которых можно ожидать непредсказуемых поступков. Такие люди не любят брать на себя ответственность.

2. Интерпретация данных по шкалам жизненных сфер

Сфера профессиональной жизни

(+) Высокая значимость для человека сферы его профессиональной деятельности. Они отдают много времени своей работе, включаются в решение всех производственных проблем, считая при этом, что профессиональная деятельность является главным содержанием жизни человека.

Сфера обучения и образования

(+) Стремление человека к повышению уровня своей образованности, расширению кругозора. Они считают, что главное в жизни – это учиться и получать новые знания.

Сфера семейной жизни

(+) Высокая значимость для человека всего того, что связано с жизнью его семьи; отдают много сил и времени решению проблем своей семьи, считая, что главное в жизни – это благополучие в семье.

Сфера общественной жизни

(+) Высокая значимость для человека проблем жизни общества. Такие люди вовлекаются в общественно-политическую жизнь, считая, что самое главное для человека – это его политические убеждения.

Сфера увлечений

(+) Высокая значимость для человека его увлечений, хобби. Такие люди отдают своему увлечению все свободное время и считают, что без увлечения жизнь человека во многом неполноценна.

Сфера физической активности

(+) Отражает значимость физической активности и физической культуры как элемента общей культуры для человека. Такие люди

считают, что физическая культура необходима для гармонизации жизни человека, что необходимо уметь чередовать интеллектуальную деятельность с физической, что красота и внешняя привлекательность связаны часто со здоровым образом жизни, физкультурой и спортом.

(–) По всем сферам говорит о незначимости или малой значимости данных сфер для отдельных людей. Это часто связано с возрастным периодом жизни и со степенью удовлетворенности тех или иных потребностей.

3. Интерпретация данных по шкалам ценностей внутри жизненных сфер

Сфера профессиональной жизни

Развитие себя

(+) Стремление к наиболее полной реализации своих способностей в сфере профессиональной жизни и к повышению своей квалификации. Заинтересованность в информации о своих профессиональных способностях и возможностях их развития. Требовательность к себе и своим профессиональным обязанностям.

(–) Данный показатель характеризует личности, которые стремятся к ограничению своей активности. При достижении каких-либо значимых результатов сразу успокаиваются, предпочитают «почивать на лаврах». Часто обидчивы при негативной оценке их профессиональных способностей.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление иметь интересную, содержательную работу или профессию. Для таких людей характерно желание как можно глубже проникнуть в предмет труда, получение морального удовлетворения от самого процесса работы и в меньшей степени от ее результата.

(–) Стремление к прагматичности, поиску конкретной выгоды от профессиональной деятельности. Иногда такие люди бывают неприкрыто циничны, открыто говорят о своих меркантильных интересах в ситуации выполнения каких-либо операций и видов профдеятельности.

Креативность

(+) Стремление внести элемент творчества в сферу своей профессиональной деятельности. Человеку быстро становится скучно от привычных способов организации и методов работы. Для таких людей характерно постоянное желание вносить в работу различные изменения и усовершенствования. Как правило, это люди увлекающиеся и изобретательные.

(–) Стремление к консервативности, стабильности, следованию должностным инструкциям. Всякие нововведения в области методов и организация деятельности таких людей, как правило, раздражают, вызывают нежелание работать.

Активные социальные контакты

(+) Стремление к коллегиальности в работе, делегированию полномочий, установлению благоприятных взаимоотношений с коллегами по работе. Характерна значимость факторов социально-психологического климата коллектива, атмосфера доверия.

(–) Стремление к индивидуализации деятельности. Отсутствие доверия во взаимоотношениях с членами трудового коллектива, стремление к поддержанию отношений в чисто корпоративных рамках. Такие люди не поддерживают своих коллег в ситуациях, когда это необходимо. Придерживаются мнения «каждый за себя».

Собственный престиж

(+) Стремление человека иметь работу или профессию, социально одобряемую. Человек, как правило, заинтересован во мнении других людей относительно своей работы и профессии и стремится добиться признания в обществе путем выбора наиболее социально одобряемой работы или профессии.

(–) В силу различных обстоятельств выбирает себе такую работу и профессию, которую определяют человеку его желание и способности и другие внутренние характеристики, или внешняя неблагоприятная ситуация, «лишь бы что-нибудь».

Достижения

(+) Стремление достигать конкурентных и ощутимых результатов в своей профдеятельности, часто для повышения самооценки. Для таких людей часто характерно тщательное планирование всей работы и получение удовлетворения не от процесса, а от результата деятельности.

(–) В зависимости от других показателей (например, духовное удовлетворение, креативность или развитие себя) данная оценка характеризует человека либо увлеченного процессом работы, не заботясь о собственных достижениях, либо человека с недостатками в волевой сфере.

Высокое материальное положение

(+) Стремление иметь работу или профессию, гарантирующую высокую зарплату, другие виды материального благополучия. Склонность сменить работу, специальность, если она не приносит желаемого уровня материального благополучия.

(–) Выбор профессии связан либо с идеалистической направленностью личности, с его креативностью, целеустремленностью, связанной с моральным удовлетворением от своей работы, либо с далеко идущими перспективами в будущем, связанными с собственным престижем или достижениями (высокие показатели по данным ценностям).

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление посредством своей профдеятельности «выделяться из толпы» Такие люди стараются иметь работу или профессию, которая могла бы подчеркнуть индивидуальное своеобразие и неповторимость (например, выбрать необычную, редкую профессию)

(–) Стремление найти такую работу и специальность, чтобы она обеспечила надежность существования («лучше синица в руках»). Такие люди считают, что профессия – признак стабильности, а работа не главное место, где необходимо самоутвердиться и самовыразиться.

Сфера обучения и образования

Развитие себя

(+) Стремление повышать уровень своего образования ради развития себя как личности и своих способностей. Такие люди характеризуются заинтересованностью в оценке себя как личности и своих знаний, умений, способностей. Попытка к изменению к лучшему.

(–) Стремление к получению определенного результата, свидетельствующего о достижении определенного уровня образования, или полное игнорирование образования как фактора, способствующего развитию себя.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление как можно больше узнать по изучаемой дисциплине, в результате – получить моральное удовлетворение Люди отличаются сильно развитой познавательной потребностью, стремлением повышать уровень своего образования.

(–) Характеризуются низкой познавательной активностью в силу отсутствия познавательного мотива. Стремление достичь конкретного, сугубо практического результата.

Креативность

(+) Стремление найти что-то новое в изучаемой дисциплине, внести свой вклад в определенную область знаний. Характеризует желание самому ответить на те вопросы, которые являются спорными, неизвестными в данной науке (участие в работе научных обществ. в научных экспериментах и т.д.).

(–) Стремление выучить основной материал по изучаемой дисциплине и отличиться в пределах заданных рамок. Такие люди часто демонстрируют стереотипность, негибкость, неспособность отойти от образца.

Социальные контакты

(+) Стремление идентифицировать себя с определенной социальной группой. Желание достигнуть определенного уровня образования, чтобы войти в тесные контакты с представителями данной социальной группы.

(–) Стремление к ограничению любых контактов независимо от принадлежности к той или иной социальной группе.

Собственный престиж

(+) Стремление человека иметь такой уровень образования, который высоко ценится обществом. Такие люди заинтересованы в мнении других людей относительно своего образования или стремления достичь определенного уровня образования.

(–) Безразличие к целям обучения и образования. Такие люди стараются найти поддержку таких же, как они; утверждают в мнении, что важно не образование (точнее его уровень), а какие-либо другие характеристики личности, ее умения и навыки.

Достижения

(+) Стремление добиться как конкретного результата своего образовательного процесса (диплом, защита диссертации), так и других жизненных целей, достижение которых зависит от уровня образования. Стремление все тщательно спланировать на каждом этапе, повысить свою самооценку.

(–) Стремление к самодостаточности в сфере обучения на каком-либо этапе жизненного пути, связанном с другими жизненными целями и высокой самооценкой.

Высокое материальное положение

(+) Стремление достичь такого уровня образования, который позволит иметь высокую зарплату и другие виды материальных благ. Желание повышать уровень своего образования, выбирать учебное учреждение, если существующие положение дел не приносит желаемого материального благополучия.

(–) Стремление в сфере образования достичь другие цели, отличные от материальных. Чаще всего показатель связан с идеалистической направленностью личности и сложившейся внешней ситуаций (например, заставили учиться).

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление построить процесс образования, чтобы он максимально соответствовал всем особенностям личности. Желание быть оригинальным, демонстрировать свои жизненные принципы. Характерна экзальтированность в поведении.

(-) Стремление к конфликтности, «как все, так и я», главное – отличаться в срок и не быть отстающим учеником, студентом и т.п.

Сфера семейной жизни

Развитие себя

(+) Стремление изменять к лучшему различные особенности своего характера, своей личности в семейной жизни. Заинтересованность в информации и оценке своих личных особенностей.

(-) Стремление к закреплению собственных позиций в семье. Нежелание исправлять те личные свойства, которые доставляют беспокойство членам семьи.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление к глубокому взаимопониманию со всеми членами семьи, духовной близости с ними. В супружестве ценят настоящую любовь, считают ее главным условием семейного благополучия

(-) Стремление иметь семью, чтобы было все, как у всех, или не хуже, чем у других. Строят брак по расчету. Брачный контракт – залог существования семьи.

Креативность

(+) Стремление ко всякого рода изменениям в своей семейной жизни и внесению в нее чего-то нового. Такие люди стараются разнообразить и жизнь своей семьи (сменить обстановку в квартире, придумать вид семейного отдыха и т.п.).

(-) Стремление к сохранению консервативных традиций, норм и правил семейной жизни.

Активные социальные контакты

(+) Стремление к определенной структуре взаимоотношений в семье, к тому, чтобы каждый член семьи занимал какую-либо социальную позицию и выполнял строго определенные функции. Ценятся активные словесные методы воспитания детей и взаимодействия с целью взаимопонимания между членами семьи.

(-) Стремление к индивидуальному в семье. Возможно чисто потребительское отношение с целью удовлетворить свои потребности. В такой семье нет разграничения социальных ролей и функций.

Собственный престиж

(+) Стремление строить свою семейную жизнь так, чтобы обеспечить признание со стороны окружающих. Заинтересованность в мнении о различных аспектах своей семейной жизни.

(-) Не нуждается в одобрении своих поступков в семейной сфере. Иногда незначимость показателя говорит о незначимости данной сферы.

Достижения

(+) Стремление к тому, чтобы в семейной жизни добиваться каких-либо реальных результатов (например, как можно раньше научить детей писать). Заинтересованность в информации о семейной жизни других людей с целью сравнения весомости достижений своей семьи и других семей.

(-) Стремление уступить активность в достижении результатов другим людям, другим членам семьи и т.д. Безразличное отношение к результатам в своей семье, отсутствие интереса к опыту других семей.

Высокое материальное положение

(+) Стремление к наиболее высокому уровню материального достатка своей семьи. Такие люди считают, что семейное благополучие заключается прежде всего в хорошей обеспеченности семьи.

(-) Игнорирование материального достатка как ценности, к которой должны стремиться члены семьи. Тенденции к поиску других основ, объединяющих семью.

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление строить свою жизнь, ориентируясь лишь на собственные взгляды, желания, убеждения. Старания сохранить свою независимость даже от членов своей семьи (иногда из-за негативного опыта своей генерализованной семьи).

(-) Стремление строить коллективистскую семью, основанную на взаимопонимании и взаимозависимости.

Сфера общественной жизни

Развитие себя

(+) Стремление как можно полнее реализовать и развивать свои способности в сфере общественно-политической жизни. Особая заинтересованность в информации о своих способностях и возможностях в данной сфере с целью их дальнейшего совершенствования. Стремление к новому идеалу.

(-) Стремление достичь каких либо успехов в данной сфере путем минимизации затрат со своей стороны Требования уважения к себе такому, какой есть. Такие люди считают, что необходимо приспособливаться к обстоятельствам, а не тратить время на совершенствование.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление к моральному удовлетворению от процесса своей общественной деятельности.

(-) Стремление к получению практической выгоды от результата своей общественно политической деятельности, причем стараться достичь этого результата любыми путями.

Креативность

(+) Стремление внести разнообразие в свою общественную деятельность. Такие люди быстро откликаются на любые изменения, происходящие в общественно-политической жизни. Занимаясь общественной деятельностью, они стараются изменить привычные методы ее ведения, вносить что-то новое.

(-) Стремление к стабильности, незыблемости позиций, чтобы не сломать в привычной жизни отлаженного механизма проведения общественно-политического мероприятия.

Активные социальные контакты

(+) Стремление реализовать свою социальную направленность через активную общественную жизнь. Желание занять такое место в структуре общественной жизни, которое обеспечивало бы более тесный контакт с определенным кругом лиц и давало бы возможность взаимодействовать с ним в общественной жизни.

(-) Незаинтересованность в широком круге социальных контактов в сфере общественно-политической жизни в силу различных обстоятельств, как личностных характеристик (замкнутость, конфликтность, подозрительность и недоверчивость к людям), так и внешне складывающейся социальной ситуации.

Собственный престиж

(+) Стремление придерживаться наиболее распространенных взглядов на общественно-политическую жизнь. Активное участие в разговорах на общественно политические темы, высказывание, как правило, не собственного мнения, а мнений своих авторитетов

(-) Стремление к деполитизации. Игнорирование авторитетов в общественно-политической жизни. Недоверие к объективности людей в общественно-политических вопросах.

Достижения

(+) Стремление добиваться прежде всего реальных и конкретных результатов в своей общественно-политической жизни, зачастую ради повышения своей самооценки. Люди такого типа четко планируют свою общественную работу, ставят конкретные цели на каждом этапе и стремятся любыми методами их достичь. Карьеризм в лучшем смысле способствует эффективности деятельности в данной сфере. Карьеризм в негативном плане – получение результата за счет других, за счет подавления чужих интересов.

(–) Характеризует отсутствие целеустремленности в данной сфере. Нежелание реализовать себя как общественного деятеля. Самостоятельность в плане самооценки. Незаинтересованность в чужом авторитетном мнении относительно своих способностей.

Высокое материальное положение

(+) Стремление заниматься общественно-политической деятельностью ради материального вознаграждения. Активное участие в мероприятиях, если они могут принести денежное вознаграждение и другие виды материального благополучия.

(–) Стремление к общественно политической деятельности как к делу восстановления социальной справедливости, презрительное отношение к денежному вознаграждению в благородном деле.

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление не попасть под влияние общественно-политических взглядов других людей. Ценой является та общественно-политическая позиция, которую не занимает никто, кроме него, а часто не имеют значения никакие общественно-политические взгляды. Возможно снисходительное или даже одобрительное отношение ко всякого рода неформальным, скандальным организациям.

(–) Стремление не выделяться в своих общественно-политических взглядах от мнения большинства, поддерживать официальную точку зрения. Позиция «быть как все» – главная позиция в данной сфере.

Сфера увлечений

Развитие себя

(+) Стремление человека использовать свое хобби для лучшей реализации своих потенциальных возможностей. Такие люди не ограничиваются, как правило, лишь одним видом увлечения и стараются попробовать свои силы в различных занятиях.

(–) Отсутствие стремления чем-либо увлекаться, чтобы расширить свой кругозор, умения, навыки. Такие люди имеют, как правило, увлечение на уровне влечения и занимаются им нерегулярно или рассматривают его чисто теоретически.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление человека иметь такое увлечение, которому можно отдать все свободное время, стараясь глубже проникнуть в сам предмет увлечения. Получение удовлетворения от процесса своего занятия, нежели от его результатов. Гуманистическая направленность личности.

(–) Стремление к прагматическим целям самого разного толка в своем увлечении.

Креативность

(+) Стремление человека увлекаться таким занятием, которое предоставляет широкие возможности для творчества, внесение разнообразия в сферу своего увлечения. Очевидны усилия изменить что-либо в предмете своего увлечения, внести в него что-то новое.

(–) Подавленность творческих наклонностей, стремление делать все по образцу, не внося ничего нового при создании предметов своего увлечения.

Активные социальные контакты

(+) Стремление реализовать свою социальную направленность посредством своего увлечения. Склонность увлекаться теми занятиями, которые имеют коллективный характер. Желание найти единомышленников и взаимодействовать с ними в своем увлечении.

(–) Стремление к индивидуальным тенденциям в увлечении. Нежелание вступать в активные социальные контакты по поводу досуга и хобби. Часто нерешительность и сомнение в своих способностях мешают контактам с незнакомыми людьми, имеющими те же увлечения, что и данный человек.

Собственный престиж

(+) Стремление в свободное время заниматься тем, что может служить основанием его высокой оценки другими людьми. Стремление ориентироваться на мнение значимых для него людей, как проводить свое свободное время (отпуск, часы досуга, хобби), и проводить его так, как делают они.

(–) Стремление опираться только на собственное мнение относительно того, как проводить свое свободное время, часто связано с завышенной самооценкой и игнорированием авторитетов.

Достижения

(+) Стремление человека ставить конкретные цели в сфере своего увлечения и добиваться их. Характерны заинтересованность в информации о достижениях других людей в их увлечениях с целью убедиться, что они не хуже, а, может быть, и лучше других.

(-) Самодостаточность. Отсутствие заинтересованности во мнениях других людей, отсутствие планирования и достижения определенных целей в своем хобби.

Высокое материальное положение

(+) Стремление в свободное время заниматься тем, что может принести материальную пользу. Увлечения носят чисто прагматиче-ский характер (например, продукты увлечения можно продать, об-менять и т. п.).

(-) Стремление заниматься в свободное время тем, что несет от-дых от повседневных забот, эстетическое удовольствие, моральное удовлетворение.

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление человека к тому, чтобы увлечение помогало подчеркнуть, выразить свою индивидуальность. Увлеченность каки-ми-либо очень редкими, необычными занятиями создавать вещи, ко-торых нет ни у кого другого.

(-) Стремление следовать в увлечениях моде, характерной для общества в данный момент. Желание идентифицировать себя с дру-гими и быть удовлетворенным тем, что у него все, как у всех.

Сфера физической активности

Развитие себя

(+) Стремление к совершенствованию своей физической формы, заинтересованность в информации со стороны других людей о своих способностях и физических возможностях. Критическая самооценка в данной области.

(-) Нежелание прислушиваться к критической оценке со сторо-ны других людей своих способностей и возможностей в данной сфе-ре. Самодостаточность. Сравнение себя с другими людьми, физиче-ское развитие которых ниже, чем у данного человека, и на этой осно-ве самоуспокоенность, нежелание проявлять активность в совершен-ствовании своих физических способностей.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление выбрать такой вид физической активности, который приносил бы моральное удовлетворение. Получение удовольствия от процесса своего занятия большее, нежели от получения результатов в данной деятельности.

(-) Стремление к поиску практической выгоды от занятий спортом и другими видами физической активности. Игнорирование этических и эстетических чувств, возникающих в процессе занятий физической культурой.

Креативность

(+) Стремление внести разнообразие в свои занятия физкультурой и спортом, внести оригинальность в комплекс упражнений, тренировок.

(-) Стремление к стабильности, привычности в своих занятиях в данной сфере. Нежелание ничего менять. Раздражение нестандартной ситуацией игр, соревнований. Четкое разделение понятий «по правилам» – «не по правилам».

Активные социальные контакты

(+) Стремление к командным видам спорта, групповым тренировкам. Получение удовлетворения от занятий в группе знакомых, друзей по команде, секции, виду спорта. Даже утренняя пробежка рядом с незнакомым человеком скрашивает время.

(-) Стремление к индивидуальным видам спорта, индивидуальным занятиям в области физической культуры. Такие люди не видят необходимости обмениваться во время занятий спортом словами, они им кажутся излишними.

Собственный престиж

(+) Стремление быть лучшим по своим физическим данным в глазах авторитетных людей. Стремление добиться признания своих успехов и одобрения у людей с высоким статусом и высоким уровнем компетентности в данной сфере.

(-) Отсутствие стремления к одобрению своих способностей в сфере физической активности. Человек не претендует на уважение за свои спортивные заслуги, физические данные. Часто спорт отсутствует вообще в жизни такого человека.

Достижения

(+) Стремление к значимому результату, планируя заранее свою деятельность в сфере физической активности. Заинтересованность в информации, какие успехи имеют другие, и стремление

приумножить свои. Характерны целеустремленность и предприимчивость в данной сфере.

(-) Характеризует человека с большим желанием достижения цели иметь значительные результаты в сфере физической активности, но бессилием в стремлении их достижения. Часто самодостаточен, не нуждается в достижениях в данной сфере.

Высокое материальное положение

(+) Стремление добиться материальной выгоды из своих занятий в сфере физкультуры и спорта, физической выносливости, работоспособности.

(-) Игнорирование материальных ценностей, особенно если они даются тяжелым физическим трудом. Такие люди считают, что здоровье нужно беречь, а физический труд не оправдывает приобретенные материальные блага.

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление заниматься таким видом физической активности, чтобы занятие помогало выразить индивидуальность человека. Увлеченность редкими видами спорта. В процессе занятий могут отличаться упрямством с целью выделяться среди других, нежеланием заниматься в команде, в группе с той же целью.

(-) Стремление придерживаться современных модных тенденций в данной сфере, не выделяться ничем особенным.

Бланк ответов

№	Балл	№	Балл	№	Балл	№	Балл	№	Балл	№	Балл	№	Балл
1		17		33		49		65		81		97	
2		18		34		50		66		82		98	
3		19		35		51		67		83		99	
4		20		36		52		68		84		100	
5		21		37		53		69		85		101	
6		22		38		54		70		86		102	
7		23		39		55		71		87		103	
8		24		40		56		72		88		104	
9		25		41		57		73		89		105	
10		26		42		58		74		90		106	
11		27		43		59		75		91		107	
12		28		44		60		76		92		108	
13		29		45		61		77		93		109	
14		30		46		62		78		94		110	
15		31		47		63		79		95		111	
16		32		48		64		80		96		112	

Бланк обработки результатов

Сферы Ценности	Сфера проф. жизни	Сфера обучения и образования	Сфера семейной жизни	Сфера общественной жизни	Сфера увлечений	Сфера физической активности	Общий балл	
Развития себя								<Шкала достоверности
Духовная удовлетворенность								
Креативность								
Активные социальные контакты								
Собственный престиж								
Достижения								
Материальное положение								
Сохранение собственной индивидуальности								
Общий балл								

Графический анализ

								10										
								9										
								8										
								7										
								6										
								5										
								4										
								3										
								2										
								1										
Развитие себя	Духовное удовлетворение	Креативность	Активные социальные контакты	Собственный престиж	Достижения	Материальное положение	Сохранение собственной индивидуальности	Стены	Сфера профессиональной жизни	Сфера обучения и образования	Сфера семейной жизни	Сфера общественной жизни	Сфера увлечений	Сфера физической активности				
Терминальные ценности																		
Нравственно-деловые				Эгоистически-престижные				Жизненные сферы										

ТАБЛИЦЫ ДЛЯ НОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ В СТЕНЫ

Таблица 1

Ориентировочные нормы для шкал жизненных ценностей

(мужчины 26 – 60 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саморазвитие	25 и менее	26– 28	29– 31	32– 34	35– 37	38– 40	41– 43	44– 46	47– 49	50 и более
Духовное удовлетворение	28 и менее	29– 31	32– 34	35– 37	38– 40	41– 43	44– 46	47– 49	50– 52	53 и более
Креативность	25 и менее	26– 28	29– 31	32– 34	35– 36	37– 39	40– 42	43– 45	46– 47	48 и более
Активные социальные контакты	24 и менее	25– 27	28– 30	31– 33	34– 36	37– 39	40– 42	43– 45	46– 48	49 и более
Собственный престиж	22 и менее	23– 25	26– 28	29– 31	32– 34	35– 37	38– 40	41– 43	44– 46	47 и более
Достижения	27 и менее	28– 30	31– 33	34– 36	37– 39	40– 42	43– 45	46– 48	49– 50	51 и более
Высокое материальное положение	28 и более	29– 31	32– 34	35– 37	38– 40	41– 43	44– 46	47– 49	50– 52	53 и более
Сохранение собственной идентичности	23 и менее	24– 27	28– 30	31– 34	35– 37	38– 41	42– 44	45– 48	49– 51	52 и более

Таблица 2

Ориентировочные нормы для шкал жизненных сфер

(мужчины 26 – 60 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная жизнь	43 и менее	44– 47	48– 50	51– 54	55– 57	58– 61	62– 64	65– 68	69– 72	73 и более
Обучение и образование	35–и менее	36– 40	41– 46	47– 51	52– 56	57– 61	62– 66	67– 72	73– 77	78 и более
Семейная жизнь	36 и менее	37– 40	41– 43	44– 47	48– 51	52– 54	55– 58	59– 61	62– 65	66 и более
Общественная жизнь	30 и менее	31– 35	36– 39	40– 43	44– 48	49– 52	53– 57	58– 61	62– 66	67 и более
Увлечения	29 и менее	30– 34	35– 38	39– 42	43– 47	48– 51	52– 55	56– 60	61– 64	65 и более
Физическая активность	17 и менее	18– 23	24– 28	29– 34	35– 40	41– 46	47– 52	53– 58	59– 64	65 и более

Таблица 3

**Ориентировочные нормы для шкал жизненных ценностей
(женщины 26 – 55 лет)**

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саморазвитие	24 и менее	25–26	27–29	30–32	33–35	36–37	38–40	41–43	44–45	46 и более
Духовное удовлетворение	27 и менее	28–31	32–34	35–37	38–40	41–44	45–7	48–50	51–53	54 и более
Креативность	21 и менее	22–24	25–28	29–31	32–34	35–37	38–41	42–44	45–47	48 и более
Активные социальные контакты	25 и менее	26–28	29–31	32–35	36–38	39–41	42–44	45–47	48–50	51 и более
Собственный престиж	20 и менее	21–23	24–27	28–30	31–34	35–37	38–41	42–45	46–48	49 и более
Достижения	24 и менее	25–27	28–30	31–32	33–35	36–38	39–41	42–43	44–46	47 и более
Высокое материальное положение	26 и менее	27–30	31–33	34–37	38–40	41–44	45–47	48–51	52–54	55 и более
Сохранение собственной индивидуальности	20 и менее	21–23	24–27	28–30	31–33	34–37	38–40	41–44	45–47	48 и более

Таблица 4

**Ориентировочные нормы для шкал жизненных сфер
(женщины 26 – 55 лет)**

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная жизнь	45 и менее	46–48	49–51	52–54	55–57	58–60	61–63	64–66	67–69	70 и более
Обучение и образование	35 и менее	36–40	41–45	46–50	51–55	56–60	61–66	67–71	72–76	77 и более
Семейная жизнь	40 и менее	41–44	45–47	48–50	51–53	54–56	57–59	60–63	64–66	67 и более
Общественная жизнь	25 и менее	26–30	31–34	35–39	40–43	44–48	49–52	53–57	58–61	62 и более
Увлечения	24 и менее	25–29	30–34	35–40	41–45	46–50	51–56	57–61	62–66	67 и более
Физическая активность	13 и менее	14–19	20–25	26–30	31–36	37–42	43–47	48–53	54–59	60 и более

Таблица 5

**Ориентировочные нормы для шкал жизненных ценностей
(мужчины 17 – 25 лет)**

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саморазвитие	28 и менее	29–31	32–34	35–38	39–41	42–44	45–47	48–50	51–53	54 и более
Духовное удовлетворение	30 и менее	31–33	34–36	37–39	40–42	43–45	46–48	49–51	52–54	55 и более
Креативность	24 и менее	25–27	28–30	31–33	34–37	38–40	41–43	44–46	47–50	51 и более
Активные социальные контакты	29 и менее	30–32	33–35	36–38	39–40	41–43	44–46	47–49	50–51	52 и более
Собственный престиж	25 и менее	26–28	29–32	33–35	36–38	39–41	42–45	46–48	49–51	52 и более
Достижения	30 и менее	31–33	34–36	37–39	40–42	43–45	46–48	49–51	52–54	55 и более
Высокое материальное положение	31 и более	32–35	36–38	39–41	42–45	46–48	49–52	53–55	56–59	60 и более
Сохранение собственной индивидуальности	29 и менее	30–32	33–35	36–38	39–41	42–45	46–48	49–51	52–54	55 и более

Таблица 6

**Ориентировочные нормы для шкал жизненных сфер
(мужчины 17 – 25 лет)**

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная жизнь	46 и менее	47–49	50–52	53–56	57–59	60–63	64–66	67–70	71–73	74 и более
Обучение и образование	46 и менее	47–49	50–53	54–57	58–60	61–64	65–68	69–71	72–75	76 и более
Семейная жизнь	38 и менее	39–42	43–46	47–50	51–54	55–58	59–62	63–65	66–69	70 и более
Общественная жизнь	36 и менее	37–40	41–45	46–49	50–54	55–58	59–63	64–67	68–72	73 и более
Увлечения	33 и менее	34–37	38–42	43–46	47–51	52–56	57–60	61–65	66–69	70 и более
Физическая активность	27 и менее	28–32	33–37	38–42	43–48	49–53	54–58	58–63	64–69	70 и более

Таблица 7

Ориентировочные нормы для шкал жизненных ценностей
(женщины 17 – 25 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саморазвитие	29 и менее	30– 32	33– 35	36– 38	39– 41	42– 44	45– 47	48– 50	51– 53	54 и более
Духовное удовлетворение	33 и менее	34– 35	36– 38	39– 41	42– 43	44– 46	47– 49	50– 51	52– 54	55 и более
Креативность	22 и менее	23– 26	27– 29	30– 33	34– 36	37– 39	40– 43	44– 46	47– 50	51 и более
Активные социальные контакты	30 и менее	31– 33	34– 36	37– 38	39– 41	42– 44	45– 47	48– 50	51– 52	53 и более
Собственный престиж	25 и менее	26– 28	29– 31	32– 35	36– 38	39– 41	42– 45	46– 48	49– 51	52 и более
Достижения	28 и менее	29– 31	32– 35	36– 38	39– 41	42 – 45	46– 48	49– 51	52– 54	55 и более
Высокое материальное положение	30 и менее	31– 34	35– 37	38– 41	42– 44	45– 48	49– 51	52– 55	56– 58	59 и более
Сохранение собственной индивидуальности	29 и менее	30– 32	33– 35	36– 38	39– 41	42– 44	45– 47	48– 50	51– 54	55 и более

Таблица 8

Ориентировочные нормы для шкал жизненных сфер
(женщины 17 – 25 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная жизнь	46 и менее	47– 49	50– 53	54– 56	57– 59	60– 63	64– 66	67– 69	70– 73	74 и более
Обучение и образование	46 и менее	47– 50	51– 53	54– 57	58– 60	61– 64	65– 68	69– 71	72– 75	76 и более
Семейная жизнь	40 и менее	41– 43	44– 47	48– 50	51– 54	55– 57	58– 61	62– 64	65– 68	69 и более
Общественная жизнь	36 и менее	37– 40	41– 45	46– 49	50– 54	55– 58	59– 63	64– 67	68– 72	73 и более
Увлечения	33 и менее	34– 37	38– 42	43– 46	47– 51	52– 56	57– 60	61– 65	66– 69	70 и более
Физическая активность	26 и менее	27– 32	33– 37	38– 42	43– 48	49– 53	54– 59	60– 64	65– 69	70 и более

Таблица 9

**Ориентировочные нормы для шкал жизненных ценностей
(мужчины 14 – 16 лет)**

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саморазвитие	29 и менее	30– 33	34– 36	37– 39	40– 42	43– 45	46– 48	49– 51	52– 54	55 и более
Духовное удовлетворение	31 и менее	32– 34	35– 37	38– 40	41– 43	44– 45	46– 48	49– 51	52– 54	55 и более
Креативность	23 и менее	24– 27	28– 30	31– 34	35– 37	38– 41	42– 44	45– 48	49– 51	52 и более
Активные социальные контакты	30 и менее	31– 33	34– 36	37– 39	40– 42	43– 45	46– 48	49– 51	52– 54	55 и более
Собственный престиж	22 и менее	23– 25	26– 29	30– 32	33– 36	37– 40	41– 43	44– 47	48– 50	51 и более
Достижения	30 и менее	31– 33	34– 37	38– 40	41– 43	44– 46	47– 49	50– 52	53– 56	57 и более
Высокое материальное положение	28 и более	29– 32	33– 35	36– 39	40– 43	44– 46	47– 50	51– 54	55– 57	58 и более
Сохранение собственной индивидуальности	27 и менее	28– 30	31– 34	35– 37	38– 40	41– 44	45– 47	48– 50	51– 53	54 и более

Таблица 10

**Ориентировочные нормы для шкал жизненных сфер
(мужчины 14 – 16 лет)**

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная жизнь	46 и менее	47– 50	51– 53	54– 57	58– 61	62– 65	66– 69	70– 73	74– 77	78 и более
Обучение и образование	48 и менее	49– 52	53– 56	57– 60	61– 64	65– 68	69– 72	73– 76	77– 80	81 и более
Семейная жизнь	37 и менее	38– 41	42– 45	46– 49	50– 53	54– 57	58– 61	62– 65	66– 69	70 и более
Общественная жизнь	38 и менее	39– 42	43– 46	47– 50	51– 55	56– 59	60– 63	64– 67	68– 71	72 и более
Увлечения	37 и менее	38– 41	42– 46	47– 50	51– 54	55– 59	60– 63	64– 67	68– 72	73 и более
Физическая активность	30 и менее	31– 35	36– 40	41– 44	45– 49	50– 54	55– 59	60– 64	65– 69	70 и более

Таблица 11

Ориентировочные нормы для шкал жизненных ценностей
(женщины 14 – 16 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саморазвитие	34 и менее	35– 36	37– 39	40–41	42– 43	44– 46	47– 48	49– 50	51– 53	54 и более
Духовное удовлетворение	35 и менее	36– 37	38– 40	41–42	43– 44	45– 47	48– 49	50– 51	52– 54	55 и более
Креативность	26 и менее	27– 29	30– 32	33–35	36– 38	39– 41	42– 44	45– 47	48– 50	51 и более
Активные социальные контакты	35 и менее	36– 37	38– 39	40–42	43– 44	45– 46	47– 48	49– 50	51– 52	53 и более
Собственный престиж	25 и менее	26– 28	29– 31	32–34	35– 38	39– 41	42– 44	45– 47	48– 51	52 и более
Достижения	34 и менее	35– 37	38– 39	40–41	42– 44	45– 46	47– 49	50– 51	52– 53	54 и более
Высокое материальное положение	31 и менее	32– 34	35– 37	38–41	42– 44	45– 47	48– 50	51– 54	55– 57	58 и более
Сохранение собственной индивидуальности	30 и менее	31– 33	34– 36	37–39	40– 42	43– 45	46– 48	49– 51	52– 54	55 и более

Таблица 12

Ориентировочные нормы для шкал жизненных сфер
(женщины 14 – 16 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная жизнь	48 и менее	49– 51	52– 55	56– 58	59– 61	62– 64	65– 68	69– 71	72– 74	75 и более
Обучение и образование	51 и менее	52– 54	55– 57	58– 61	62– 64	65– 67	68– 71	72– 74	75– 77	78 и более
Семейная жизнь	40 и менее	41– 43	44– 47	48– 50	51– 53	54– 56	57– 59	60– 63	64– 66	67 и более
Общественная жизнь	41 и менее	42– 44	45– 48	49– 51	52– 55	56– 58	59– 61	62– 65	66– 68	69 и более
Увлечения	40 и менее	41– 44	45– 47	48– 51	52– 54	55– 58	59– 61	62– 65	66– 68	69 и более
Физическая активность	30 и менее	31– 35	36– 40	41– 45	46– 49	50– 54	55– 59	60– 64	65– 69	70 и более

Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей¹⁰

Инструкция: перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой.

Сначала оцените 1-е утверждение со 2-м, 3-м и т.д. и результат впишите в 1-ю колонку (вниз от 1). Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем то же самое проделайте со вторым утверждением, сравните его сначала с 3-м, потом с 4-м и т.д., и вписывайте результат во вторую колонку.

Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк.

Во время работы полезно к каждому утверждению вслух проговорить фразу: «Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

¹⁰ Столяренко Л.Д. Основы психологии: практикум. Ростов н/Д: Феникс, 2006.

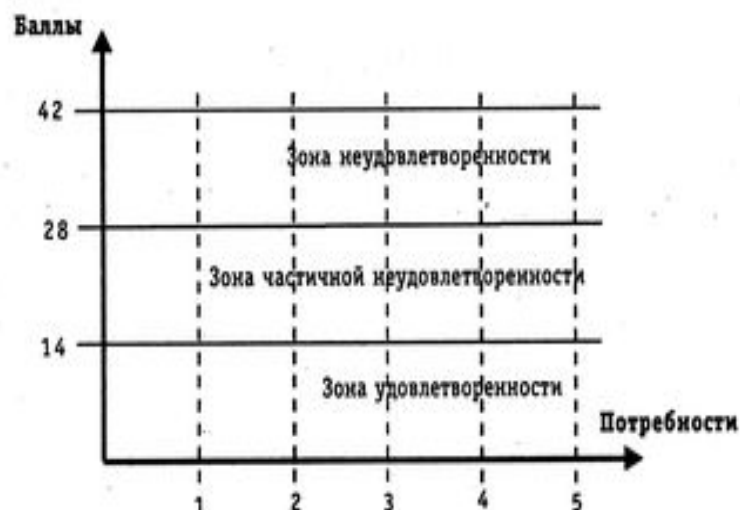


График результата: степень удовлетворенности потребностей

Опросник «Осенний» лидер¹¹

Как узнать, что «осенние» компетенции лидера развиты достаточно сильно? Для того чтобы это определить, отметьте в следующем тесте качества, которые вам свойственны. Обратите особое внимание на те компетенции, которые вы отметили минусом, именно на них следует сосредоточиться, для того чтобы развить сезон «осень».

Вам свойственны следующие качества «осеннего» лидера:	+/-
1. Проектное мышление. У природного «осеннего» лидера это происходит быстро, часто невербально и неосознанно	
2. Цели легко формулируются	
3. Высокая избирательность к той информации, которая нужна для дела	
4. Внутренняя потребность в достижении цели и завершении дела	
5. Избирательность общения. Это проявляется в выборе подходящего для дела человека из массы людей	
6. Избирательно-деловая память, обусловленная прагматическими интересами	
7. Склонность к организационной, менеджерской деятельности	
8. Уверенность в своих силах, способностях, возможностях и решительность	
9. Способность эффективно разрешать ситуации	

¹¹ URL: <http://www.buildteam.ru/Publications-vospitanie-liderstva-kak-antikrizisnaya-mera-2063.html>

10. Делегирование ответственности другим людям	
11. Быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения планирования и организации людей	
12. Находчивость в использовании ресурсов	
13. Способность эффективно управлять временем и деньгами	
14. Умение требовать и добиваться от других людей принятия ответственности и выполнения обязательств	
15. Хорошая обучаемость при формировании организаторских знаний, навыков и умений	
16. Решение практических вопросов с учетом возможностей команды и индивидуальных возможностей каждого исполнителя	
17. Умение взять ответственность на себя	
18. Чувство меры в принятии ответственности	
19. Умение расставлять приоритеты и следовать им	
20. Умение выстраивать цель во взаимосвязи различных задач, действий, операций	
21. Учет множества факторов при принятии решений	
22. Умение принимать решения в условиях неопределенности	
23. Способность к профилактике «сгорания»	

Подсчитайте количество «+».

Менее 10 – компетенции сезона «осень» требуют серьезного и вдумчивого развития.

От 10 до 16 – компетенции сезона «осень» развиты неплохо, но требуют дальнейших тренировок.

От 16 до 20 – компетенции сезона «осень» развиты хорошо, но нет предела совершенствованию.

Более 20 – вы – лидер-«осень» или лидер, который хорошо развил в себе компетенции «осени».

Оцените, насколько развиты в вас «осенние» лидерские компетенции. Экономический кризис – это период, когда такие качества, как результативность, умение четко формулировать задачи и решать их, приобретают огромное значение. Осень – плодоносный сезон. Качества «осени», несомненно, важны и необходимы в профессиональной деятельности. Но, развивая в себе лидерские качества, достигнув максимальной творческой, профессиональной плодотворности, чело-

век может утратить вкус достижений. Поэтому важно соблюдать гармонию и развиваться в разных направлениях.

Тест КОС-2¹²

Инструкция. Методика по определению коммуникативных и организаторских склонностей содержит 40 вопросов. На каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-). Время на выполнение методики 10 – 15 минут.

Тест

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
6. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время за книгами или за каким-нибудь другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, легко ли вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?
13. Легко ли вам удается устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться того, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?

¹² Столяренко Л.Д. Основы психологии: практикум.

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли при решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь доказать свою правоту?

29. Полагаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не сразу было принято товарищами?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ к тесту

	Ответы
Коммуникативные склонности	(+) да 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	(-) нет 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Организаторские склонности	(+) да 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) нет 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обработка результатов теста

Определяются уровни коммуникативных и организаторских склонностей в зависимости от набранных баллов по этим параметрам. Максимальное количество баллов отдельно по каждому параметру – 20. Подсчитываются баллы отдельно по коммуникативным и организаторским склонностям с помощью ключа для обработки данных «КОС-2».

За каждый ответ «да» или «нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в ключе отдельно по соответствующим склонностям, приписывается один балл. Экспериментально установлены пять уровней коммуникативных и организаторских склонностей. Примерное распределение баллов по этим уровням показано ниже.

Уровни коммуникативных и организаторских склонностей

Сумма баллов	1 – 4	5 – 8	9 – 12	13 – 16	17 – 20
Уровень	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Высший

Испытуемые, получившие оценку 1 – 4 балла, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Набравшие 5 – 8 баллов имеют коммуникативные и организаторские склонности на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой. В новой компании или коллективе чувствуют себя скованно. Испытывают трудности в установлении контактов с людьми. Не отстаивают своего мнения, тяжело переживают обиды. Редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, набравших 9 – 12 баллов, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью.

Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка *13 – 16 баллов* свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей испытуемых. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Высший уровень коммуникативных и организаторских склонностей (*17 – 20 баллов*) у испытуемых свидетельствует о сформированной потребности в коммуникативной и организаторской деятельности. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях. Непринужденно ведут себя в новом коллективе. Инициативны. Принимают самостоятельные решения. Отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений. Любят организовывать игры, различные мероприятия. Настойчивы и одержимы в деятельности.

СЛОВАРЬ

Акроним (от греч. Ἄκρος – высший, крайний и ὄνομα – имя) – аббревиатура, образованная из начальных букв слов или словосочетаний, произносимая как единое слово, а не побуквенно.

Антагонизм (греч. antagonismos) – соперничество, взаимная борьба интересов. Враждебное противодействие, вызванное несогласием во мнениях или интересах (разг.).

Деспот (от др.-греч. δεσπότης – господин) – полновластный правитель (не путать с жестоким правителем – тираном), не считающийся с волей и желаниями других; самовластный (хотя во многом это синонимы, оба слова имеют негативный характер).

Интроспективный (от лат. introspecto – смотрю внутрь) – человек занимающийся самоанализом, самонаблюдением, самоуглублением.

Интроверт (психол.) человек, психический склад которого характеризуется сосредоточенностью на своем внутреннем мире, замкнутостью, созерцательностью. Это люди, сдержанные и замкнутые, предпочитающие одного-двух друзей шумной компании, глубоко погруженные в свой внутренний мир, который, как правило, богат.

Конформность (психол.) (от позднелат. conformis – подобный, сообразный) – согласие с группой, коллективом; зависимость человека от общественного мнения; склонность подчиняться, следовать нормам, установленным в группе или обществе.

Лояльный (франц. loyal – доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный; лат. lēgālis – законный) – держащийся формально в пределах законности, нейтрально-благожелательного отношения к кому-л., чему-л. Человек, который ведет себя по отношению к другому человеку таким образом, что не нарушает интересы этого другого человека, то есть независимо от эмоций ведет себя корректно.

Маргинальность (лат. marginalis – расположенный у края, на границе) – 1. Положение индивида или группы на границе двух культур. 2. Состояние индивида или группы, отвергающих традиции той культуры, в которой они возникают, и утверждающих свою собственную систему норм и ценностей.

Перфекционист (англ. Perfect – совершенство) – человек, стремящийся к совершенству, перфекционизм – стремление к совершенству.

Статус-кво (от лат. status quo – определенное состояние, положение) – положение, существующее или существовавшее на опреде-

ленный момент; политическое, правовое или иное положение, о сохранении или восстановлении которого идет речь.

Тенденции (от лат. *tendere* – направляться, стремиться к чему-нибудь) – направление, в котором совершается развитие какого-либо явления, намерение. Направленность во взглядах или действиях, стремления, намерения, свойственные кому-либо, чему-либо. Предрасположение, склонность к чему-либо, кому-либо.

Эгоцентризм (от *ego* – я, центр круга) – неспособность или неумение индивида встать на чужую точку зрения. Восприятие своей точки зрения как единственной существующей.

Экстраверт (психол.) – человек, психический склад которого характеризуется преимущественной обращенностью к объектам внешнего мира. Это люди, ориентированные на окружающий мир, непосредственные, открытые в эмоциональных проявлениях, любящие движение и риск.

Эмпатия (от греч. *empathia* – сопереживание) – проникновение в чувства и переживания другого человека, переживание тех же эмоциональных состояний, которые испытывает другой, то есть способность понимать переживания другого человека и сопереживать их. Это обязательный компонент коммуникативных способностей, элемент полноценного общения.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреев В.И.* Конкурентология: учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности / В.И. Андреев. – Казань: Центр инновационных технологий, 2004.– 468 с.
2. *Бендюков М.А.* Ступени карьеры: азбука профориентации / М.А. Бендюков, И.Л. Соломин. – СПб.: Речь, 2006. – 240 с.
3. *Бояцис Р.* Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания оптимизма и эмпатии / Ричард Бояцис, Энни Макки.– М: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
4. *Виханский О.С.* Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2002. – 528 с.
5. *Гоулман Д.* Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.– 301 с.
6. *Климов Е.А.* Введение в психологию труда: учеб. пособие для вузов / Е.А. Климов.– М.: Изд-во МГУ, 1988.– 197 с.
7. *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – Изд. 2-е. – М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
8. *Маслоу А.* Мотивация и личность / Абрахам Маслоу; пер. с англ.: Т. Гутман, Н. Мухина. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003.– 351 с.
9. *Шермерорн Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
10. *Райгородский Д.Д.* Практическая психодиагностика. Методика и тесты: учеб. пособие / Д.Д. Райгородский. – Самара: БАХРАХ-М, 2001. – 672 с.
11. *Резапкина Г.В.* Психология и выбор профессии / Г.В. Резапкина. – М., 2005.
12. *Рогов Е.И.* Выбор профессии: становление профессионала / Е.И. Рогов. – М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 336 с.
13. *Рубинштейн С.Л.* Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб: Питер, 1999. – 639 с.
14. *Столяренко Л.Д.* Основы психологии: практикум / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 703 с.
15. *Управление персоналом организации: практикум / под ред. А.Я. Кибанова.* – М.: ИНФРА-М, 1999. – 296 с.

Голованова Инна Игоревна

**САМОРАЗВИТИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ
КАРЬЕРЫ**

Учебное пособие

Корректурa и верстка
Л.Ш. Давлетшиной

Дизайн обложки
М.А. Ахметова

Подписано в печать 05.04.2013.
Бумага офсетная. Печать ризографическая.
Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 11,4
Уч.-изд. л. 8,38. Тираж 200 экз. Заказ 122/10

Казанский университет

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужи́на, 1/37
тел. (843) 233-73-59, 292-65-60