

*Евгения Фричкова*

---

# Психологическая диагностика при приёме на работу



*в помощь  
психологам,  
рекрутёрам,  
карьерным  
консультантам*

**Евгения Фричкова**  
**Психологическая диагностика**  
**при приёме на работу**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70088248](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70088248)  
SelfPub; 2023*

**Аннотация**

Книга посвящена психологической оценке кандидатов на различные вакансии. Или, говоря несколько иначе, – тестированию при профотборе. Вы узнаете, какие именно психологические качества кандидата следует изучить, какими методиками пользоваться, по какому принципу писать психодиагностическое заключение. В книге рассказывается о некоторых «подводных камнях» профотбора, приводится подробная структура итогового отчёта и готовые примеры из практики. Данное пособие адресовано психологам (в т.ч. студентам), менеджерам по подбору персонала, карьерным консультантам и всем, кто занимается вопросами профотбора или профориентации.

# Содержание

Об этой книге	4
Структура отчёта	7
Оценка мышления	11
Оценка деловых и коммуникативных качеств	28
Оценка личных качеств	37
О «подводных камнях»	40
Примеры психодиагностических отчётов	46
Психодиагностическое заключение № 1	47
Психодиагностическое заключение № 2	52
Психодиагностическое заключение № 3	57
Психодиагностическое заключение № 4	61
Психодиагностическое заключение № 5	66

# Евгения Фричкова Психологическая диагностика при приёме на работу

## Об этой книге

**Здравствуйте, уважаемые читатели!**

Меня зовут Фричкова Евгения Борисовна. Я психолог, окончила факультет психологии МГУ им.М.В.Ломоносова, кафедру общей психологии. С 2005 года занимаюсь психодиагностикой, в том числе оценкой кандидатов на различные вакансии. Данная книжка – мой способ поделиться своим профессиональным опытом с теми, кто решил трудиться на ниве профотбора или профориентации. Книга адресована как психологам (в т.ч. студентам), так и специалистам по подбору персонала, карьерным консультантам.

Вообще, психодиагностика представляет собой довольно интересную область психологической практики. Но её роль в оценке персонала заслуживает особого внимания. Почему? Ответ, на мой взгляд, очевиден: любая компания хочет видеть в своем составе крепких профессионалов, обладающих

к тому же ценными личностными качествами. Однако здесь возникает вопрос: какие качества личности рассматриваются работодателем как ценные?

Зайдите на любой сайт по поиску работы, просмотрите вакансии. Зачастую среди наиболее желательных психологических качеств работника озвучиваются: активность, целеустремленность, креативность, стрессоустойчивость, лидерские способности и т.д. Этот перечень вполне понятен, естественен и ... не имеет смысла. Ведь понятно, что никто не хочет взять на работу пассивного и пугливого неумеху. Соискатели, со своей стороны, знают, что желает видеть работодатель, и в резюме стабильно позиционируют себя как активных, целеустремленных и далее «по списку».

Другая причина, по которой озвучивание данных качеств бессмысленно, заключается в том, что на практике они зачастую оказываются не столь уж важными, не ключевыми. Рассмотрим креативность. Насколько творчество необходимо в работе бухгалтера, кассира или рядового корпоративного юриста? Другой пример – лидерские качества. Всем ли работникам они нужны? И чем плох тихий и в меру застенчивый человек? Люди, относящиеся к т.н. тревожному типу, могут являться носителями действительно ценных деловых качеств. В силу своей тревожности они часто щепетильны, исполнительны, избегают конфликтов.

Но, допустим, компании действительно нужен активный и предприимчивый работник. Как понять, где кончается про-

дуктивная активность и начинается импульсивность и банальная разбросанность? Внешне энергичный и уверенный человек, умеющий на собеседовании производить впечатление, на поверку оказывается эмоционально нестабильной личностью, на которую нельзя положиться. А если еще и интеллект не очень высок?..

В итоге появляется потребность в профессиональной психологической оценке кандидатов. Основные вопросы, которые возникают на этом пути:

*Что тестировать?*

*Как тестировать?*

*Что писать в итоговом отчёте?*

Постараюсь дать ответы на эти вопросы. Особое внимание уделю именно отчёту, его структуре и содержанию. Сразу начну со структуры, затем рассмотрю специфику каждого пункта, входящего в отчёт. И, конечно, проиллюстрирую конкретными примерами.

**Приятного чтения!**

# Структура отчёта

Своё психодиагностическое заключение вы можете строить по следующей схеме:

## **I. Особенности мышления:**

1. «Формальные» показатели.
2. Индивидуально-личностные особенности мышления.

## **II. Деловые качества:**

1. Деловая мотивация.
2. Лояльность компании, профессии, труду.
3. Черты характера, важные в работе:
  - ответственность;
  - дисциплинированность;
  - работоспособность;
  - обучаемость;
  - предприимчивость;
  - деловая надёжность и проч.

## **III. Коммуникативные качества:**

1. Стиль общения.
2. Лидерские способности.
3. Способность к командному взаимодействию.
4. Поведение в конфликте.

## **IV. Личные качества:**

1. Особенности самооценки.
2. Особенности эмоционального склада.

3. Важные для работы яркие личностные особенности:

- агрессивность;
- тревожность;
- демонстративность и проч.

4. Состояние на момент тестирования.

**V. Заключение** (краткие обобщённые выводы в 1-2-х абзацах).

Как можно видеть, отчёт разбит на 5 основных параграфов, которые я специально выделила жирным шрифтом под римской нумерацией. Это «каркас» вашего отчёта. Промежуточные пункты – информация, которая может быть отражена в каждом параграфе. Их конкретную наполненность вы вольны изменять и дополнять по своему усмотрению в зависимости от обстоятельств и/или пожеланий работодателя. Так, например, одна компания просила меня подробнее описать мышление и стиль принятия решений (см. Пример №1 в конце книги). Иногда просят побольше рассказать о лояльности кандидата (см. Пример №2).

Далее я раскрою каждый пункт подробнее и в конце обязательно приведу варианты готовых психодиагностических заключений. Но сначала мне бы хотелось сказать несколько общих слов о том, как делать отчёт. Вот советы, основанные на личной практике.

1. Подбирайте «пакет» методик, планируя заранее и исходя из того, сколько времени вам отведено на встречу с одним кандидатом.



Обычно встреча занимает от 1 до 2-х часов. Однако 2 часа – нечастая роскошь для психолога и утомительная процедура для клиента. Оптимальным вариантом стало бы 1,5 часа на одного человека. Одного часа всё-таки маловато (учитывая к тому же, что кандидаты иногда опаздывают, увы).

2. Если вы работаете на заказчика (компанию-работодателя), то обговорите сроки предоставления вашего отчёта (ведь его ещё надо проанализировать и написать!). Обычно я пересылаю заключение на следующий день после тестирования. Если у вас было несколько кандидатов, обговорите очередность предоставления отчётов. Ни в коем случае не соглашайтесь на условия типа «чем быстрее, тем лучше». Выясните, на какого кандидата делать заключение в первую очередь. Обычно у заказчика в этом плане нет проблем с расстановкой приоритетов.

3. Пишите свой отчёт простым языком. Он должен быть понятен и интересен читателю. Избегайте клинической терминологии.

В отчёте называйте своего клиента по имени: Елена, Алексей, Ольга... Не пишите обезличенное «кандидат», «соискатель», «испытуемый» или (ещё хуже) «обследуемый». Такое нарочитое дистанцирование выглядит неестественно и неуважительно по отношению к человеку.

В этом тексте я буду использовать слова «кандидат», «клиент» или «испытуемый» (как синонимы). Но это касается только данной книжки, а не моих психодиагностических

заклучений.

4. Обычно отчёт по такому плану занимает 1,5-2 листа формата А4 (с полуторным интервалом, шапкой и т.п. «бан-тиками»). Текст должен быть удобен для чтения. Не исклю-чено, что работодатель захочет его распечатать, поэтому по-заботьтесь о нормальном разбиении на страницы и абзацы. В общем, отформатируйте текст, чтобы он был читабелен в любом виде.

# Оценка мышления

Этому пункту уделю больше внимания, чем другим. Не потому что другие легче. Просто, тестирование деловых и коммуникативных качеств – занятие более ... привычное что ли. Специалисты (как психологи, так и hr-ы) в нём неплохо поднаторели. Благо, хороших тестов на эти темы существует превеликое множество. А вот с тестированием мышления могут возникнуть затруднения по причине непривычности задачи. Она требует пояснений и, конечно, совета в выборе методик для диагностики. Поэтому остановлюсь чуть подробнее.

Итак. Все хотят взять на работу умного сотрудника (странно, если было бы иначе). Но *что конкретно* имеется в виду под «умным»? И как этот ум определить? Можно предположить, что у данного человека должен быть высокий коэффициент интеллекта. Однако использовать «тест на айкью» – не лучший вариант. Здесь я не буду вдаваться в подробности «плюсов» и «минусов» тестов интеллекта. Достаточно уже того, что они занимают не менее получаса. А это слишком безрассудная трата времени, отведённого на встречу. Что же делать?

Для начала предлагаю вернуться к слову «умный». Какого человека мы в обыденной жизни называем умным? Наверное, мы расшифруем это так: сообразительный, понятливый,

обучаемый, схватывающий «на лету», нестандартно (творчески) мыслящий. Эти качества и будем оценивать.

Для этого нам нужно так организовать ситуацию, чтобы она по возможности моделировала мышление данного человека в естественных условиях. Или, используя выражение Б.В.Зейгарник: «Экспериментальное действие мы должны уметь приравнять к реальному действию».

Я предлагаю брать методики, которые дают не только количественную оценку (итоговый балл), но и возможность качественного описания мышления конкретного человека. Было бы точнее назвать это индивидуальным «когнитивным стилем». По сути, именно его мы и должны посмотреть.

В частности, нас интересуют следующие моменты:

### **1. «Формальные» показатели мышления:**

- способности к анализу, обобщению, выделению существенного, к мышлению по аналогии, (не)чувствительность к логическим связям и противоречиям;
- «уровень» мышления: ситуативный, конкретный, абстрактный. Как и на каком материале проявляется;
- способность к обоснованию (вербализации) собственных решений;
- темп мышления.

### **2. Индивидуально-личностные особенности мышления:**

- эмоциональное сопровождение мыслительной деятельности, текущее настроение, степень пристрастности (личное

отношение к задаче), степень тревожности;

– степень сосредоточенности и вовлечённости в задачу, углублённость в деятельность, поглощённость и внимательность, полезависимость (или независимость);

– самооценка, реакция на успех/неудачу, наличие психологических защит, степень самостоятельности и локус контроля;

– мотивация текущей деятельности (что у человека в приоритете);

– «стиль» принятия решений и выводов: скорость, последовательность или хаотичность, решительность, осторожность или рискованность, (не)уверенность, степень практичности (реалистичности), наличие избегающих стратегий.

Хотя психологов данный «список» пугать, вроде бы, не должен, но могу предположить, что он поначалу вызовет у читателя некоторую растерянность. Поэтому сразу оговорюсь, что все перечисленные показатели не являются строгими и обязательными. Это лишь ориентировочный перечень тех качеств и способностей клиента, которые неплохо бы выяснить. Ведь, в конечном счёте, именно эти особенности мышления будут проявляться в работе (согласитесь, что сухой балл IQ нам столь разносторонней информации не даст).

Проиллюстрирую конкретными примерами из практики. Но сначала перечислю тесты, которые можно брать для исследований. Как я отметила выше, нам помогут инструмен-

ты, позволяющие оценить мышление не только количественно, но и качественно. Предлагаю обратить внимание на т.н. «клинические» методики вроде:

– *«Исключение четвёртого»* (можно брать не все таблицы, а выборочно);

– *счёт по Крепелину* (смотрим параметры внимания);

– *«Сложные аналогии»* – замечательный инструмент, который даёт итоговый балл (измеряемый в станах, что позволяет делать статистику на группе испытуемых) и одновременно позволяет провести плодотворную беседу с конкретным кандидатом;

– *проективные и рисуночные тесты*. В частности, «Незавершённые предложения» или «Рисунок несуществующего животного». Помимо мышления, данные методики помогут нам в оценке деловых и коммуникативных качеств, а также личностных особенностей кандидата;

– *Толкование пословиц и метафор* – не менее замечательный тест, помогающий определить «уровень» мыслительных операций, способность к пониманию переносных смыслов. Также этот инструмент позволяет проникнуть в более глубокие «слои» личности, связаться с мотивами, ценностями, глубинными убеждениями, защитами. Т.е. данная методика является своего рода проективным тестом, что значительно расширяет её возможности.

Конечно, этот список не закрыт. И каждый исследователь волен подбирать собственную «батарейку» методик, исходя из

своего диагностического опыта и текущих задач. Так, при желании можно взять методику на классификации или определение понятий, таблицы Шульте, пиктограммы, тест на запоминание 10 слов (оценка кратковременной памяти) и проч. Если вы всё-таки склоняетесь к традиционным тестам IQ, лучше взять что-то более компактное, например Краткий ориентировочный тест, известный как КОТ. Только не забывайте о времени! Время тестирования, к сожалению, ограничено (как и время аренды кабинета).

Приведу примеры работы с некоторыми из перечисленных методик. Примеры взяты из личной практики за разные годы.

### **Тест «Толкование пословиц и метафор»**

Испытуемому предлагается истолковать пословицу или поговорку, объяснить, что она значит.

Возьмём пословицу: *«На то и щука в реке, чтобы карась не дремал».*

Можно посмотреть, на каком «уровне» пойдёт это толкование. Нам интересно, насколько человек способен отвлечься от конкретной ситуации, которую задаёт пословица, и выделить её переносный смысл. Вот ответы разных людей.

Обобщённый уровень толкования: *«О важности контроля».*

Конкретный уровень: *«Должен быть человек, который придёт и заставит других шевелиться. Начальник, например».*

Ситуационный уровень: *«Ну да... Это как у нас в магазине. Только я за дверь – персонал ничего не делает. Контроль нужен постоянный»* (к этому толкованию вернусь чуть ниже).

Есть также уровень буквального понимания (вроде: *«прорыбу»*), но среди здоровых людей он встречается крайне редко.

На этом простом единичном примере мы уже можем заметить, насколько по-разному люди толкуют материал. Кто-то легко схватывает и передаёт общую суть, а кому-то проще объяснить на конкретных жизненных ситуациях (*«на пальцах»*), в т.ч. и из собственного опыта.

Однако мышление – не единственное, что данная методика может тестировать. Вернёмся к последнему толкованию (про магазин).

Кандидатка, давшая этот ответ, уже несколько лет работала администратором торгового зала супермаркета. Вот как она ответила на другую известную поговорку *«Не пойман – не вор»*: *«Нельзя воровать. Это страшно. Лучшие не спрашивать. В торговле это страшно»*.

Нетрудно заметить, что толкование связано с её личным опытом. Но не только. По другим тестам эта же испытуемая продемонстрировала тревожные черты, повышенную склонность к контролю и щепетильный (даже въедливый) подход к делам. В итоге она была хорошим, но очень тревожным работником, устававшим от постоянной повышенной ответ-



ственности. Можно предположить, что люди, по своим личностным качествам более спокойные и уверенные, восприняли бы ситуацию по-иному.

Это самый простой пример, как наши личные особенности, наши насущные потребности, ценности и жизненный опыт проявляются в понимании метафорических суждений, определяя ту «дорожку», по которой пойдёт толкование.

Отсюда две рекомендации:

1) Методика толкования пословиц может использоваться для оценки не только мышления, но и личностных особенностей, а также их взаимовлияния.

2) Пословицы лучше подбирать не «наобум», а прицельно. Они должны стать своего рода «зондом», призванным «прощупать» интересующую нас область. Так, если мы отбираем кандидатов на вакантное место, то можно брать пословицы, в которых обыгрывается тема труда, работы, совместной деятельности, субординации, амбиций, личной ответственности и т.п. Например:

*«На то и щука в реке, чтобы карась не дремал»*

*«Свой своему поневоле друг»*

*«Гусь свинье не товарищ»*

*«Артельный горшок гуще кипит»*

*«Солдат спит – служба идёт»*

*«Волка ноги кормят»*

*«Всяк сверчок знай свой шесток»*

*«С паршивой овцы хоть шерсти клок»*

*«Раба гниёт с головы»*

*«Корабль тонет – крысы бегут»*

*«Семеро одного не ждут»*

*«Один в поле не воин»*

Интересно, что испытуемые иногда сами начинают интерпретировать пословицы в контексте работы, даже если сама пословица открыто этого не подразумевает. Например, на пословицу «Лучше синица в руках, чем журавль в небе» кандидат отвечает: *«Лучше гарантированная небольшая зарплата, чем высокие риски»*. Если испытуемый «зацикливается» на одной теме (той же работе), можно попытаться перевести его на другие, спросив: *«А в каких ещё случаях можно употребить эту пословицу? По какому поводу?»*. Всё-таки, изначально эта методика предназначена для оценки мышления, поэтому в идеале наш клиент должен пояснять не на круге конкретных ситуаций или личном опыте, а суметь дать обобщённый ответ. Однако иногда личностная значимость (даже болезненность) темы «заглушает» логику и прорывается в толкование:

Пословица: *«С паршивой овцы хоть шерсти клок»*.

Ответ испытуемой: *«Ну да... (вздыхает, пауза) ... Когда нет того, кого любишь, приходится любить то, что есть»*.

Стимульный материал можно варьировать в зависимости от конкретных целей. Но, в любом случае, я бы не советовала давать больше 12 пословиц за раз. 8-12 штук – оптимальный вариант. Меньше будет не столь информативно, а большее

количество может утомить кандидата.

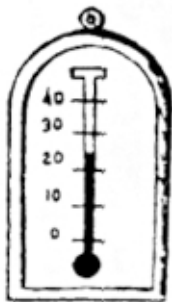
И, конечно, оценивайте не только само толкование, но и сопровождающие его реакции – от видимой перемены настроения (в т.ч. мимики и позы) до открыто эмоциональных высказываний: *«Не нравится мне эта пословица!»*, *«Я понимаю, о чём пословица, но я с нею не согласен»*, *«Точно! Так и есть!»*.

### **Тест «Исключение четвёртого»**

Здесь всё несколько проще, чем в толковании пословиц, но и простора для проекций меньше. Тем не менее, тест, несмотря на простоту, очень информативен.

Рассмотрю на примере всего одной таблицы. Кстати, целиком брать не нужно, достаточно предъявить испытуемому несколько таблиц разной степени сложности.

Допустим, мы предлагаем нашему кандидату убрать один лишний предмет из изображённых на этой таблице:



Сравните три варианта ответов разных испытуемых:  
1.

Испытуемый (И): *Ну... наверное, это ... весы.*

Психолог (П): *Почему?*

И: *Во всех остальных предметах есть стекло, а в весах его, вроде, нет.*

2.

И: Не знаю. ... Мне кажется, что часы.

П: Почему часы?

И: Не знаю, но мне почему-то представляется учёный.

П: ?

И: Ну, он такой ... в очках, смотрит на весы или градусник... Эксперимент, допустим, какой-нибудь ставит.

П: А почему он не может при этом на часы смотреть?

И: Хм, действительно. ... Тоже может... Не знаю.

П: Скажите, а если не часы? Какой ещё предмет вы бы убрали?

И: (пауза)

П: Ну, чисто интуитивно. Что ещё можно было бы убрать?

И: Ну... я бы тогда убрала весы.

П: Почему?

И: Не знаю. Вы же сказали, интуитивно... (пауза) Мне кажется, что весы просто... по стилю сюда что ли не подходят. Какие-то они старомодные что ли... (смеётся)

П: Скажите, а очки можно убрать?

И: Очки?..

П: Да.

И: Ну, раз вы говорите, то, наверное, можно. Получится у меня учёный без очков (смеётся)

3.

И: Это часы или секундомер?

П: *Две стрелки.*

И: *А точно. ... А вообще, без разницы. Очки лишние.*

П: *Почему?*

И: *Остальные предметы нужны для измерений, а очки – нет.*

П: *Измерительные приборы.*

И: *Да, точно! Очки в этом смысле сюда не подходят.*

В первых двух случаях испытуемые не могут оторваться от наглядности, предметности. Первый испытуемый, вроде бы, выделяет общий признак, отсутствующий в одном из предметов (стекло), но он исходит из конкретного изображения, оперирует не отвлечёнными понятиями, а именно картинками. Во втором случае испытуемая сама рисует в голове некую картинку (учёный в очках). И в эту картину почему-то не вписываются часы. Попытки натолкнуть на верный ответ безрезультатны. Только в третьем случае мы видим, что испытуемый легко может отойти от конкретной ситуации, отвлечься от наглядных и несущественных признаков, выделить то принципиально общее, что есть в трёх предметах (относятся к измерительным приборам). Фактически, только в третьем примере мы наблюдаем переход от наглядно-действенного мышления к обобщённому. Для диагностики этой способности методика «Исключение четвёртого» сегодня по-прежнему является очень удобной и оперативной.

Однако здесь важно не просто зафиксировать результат испытуемого (смог/не смог обобщить), но и посмотреть, как

он строит свой ответ, почему даёт именно такой вариант. И, конечно, насколько он критичен к своим решениям, способен ли перестроить восприятие и взглянуть на предметы по-другому. Т.е. тут нам открывается возможность для диагностики обучаемости, в частности, степени гибкости мышления, критичности, готовности признать ошибку, способности выйти за пределы наличной ситуации, и даже способности воспринять подсказку. Например, интересно, что некоторые испытуемые воспринимают подсказку со стороны психолога как своего рода вызов, и тут же начинают спорить, даже не пытаясь анализировать предложенный вариант (как вы думаете, скажется ли эта особенность во взаимодействии данного человека с коллегами?).

### **Тест «Сложные аналогии»**

Ещё одна весьма информативная методика. Чуть ниже я приведу общий вид тестового бланка. Что касается расшифровки и подсчёта баллов, желающие могут без труда найти эту информацию на просторах интернета и в различных сборниках по психодиагностике. Благо, методика старая и довольно известная.

Традиционно на тест отводится 3 минуты, но я обычно не ограничиваю клиента. Если он не уложился в срок, то предлагаю ему закончить методику в своём темпе, без временных ограничений. Конечно, у себя я фиксирую все ответы и временные интервалы.

Тест очень удобен в плане подсчёта результатов. Одна-

ко для испытуемых он довольно сложен, поэтому не стоит оставлять их «один на один» с бланком.

Как и в предыдущей методике, здесь тоже важен не только итоговый результат, но и то, как человек к нему шёл, как строил свои рассуждения (и даже как понимал инструкцию!), что для него значат отношения между понятиями в паре, насколько он критичен, гибок, чувствителен к логическим связям и противоречиям. Важно, насколько верно он распознаёт ту или иную связь, насколько правильно её применяет, может ли перенести выявленную связь с одной группы объектов на другую.

Например, одно дело, когда человек принципиально не видит разницы между отношениями «овца – стадо» и «малина – ягода», уверяя, что это «одно и то же» (см. бланк к методике). Другое дело, когда испытуемый правильно определяет отношения во всех парах (как в шифре, так и в тесте), но вдруг упрямо отказывается признавать, что «свобода – воля» – это синонимы, обосновывая тем, что *«Свобода – это больше юридическое понятие. А воля – это... Ух! (широко разводит руки) Это у нас в языке совсем другое, чем свобода».*

Тест интересен, в частности, тем, что стимульным материалом в нём выступают обычные слова («разговорные»). Отделить логическую связь от чисто эмоциональной – ещё одна задача, которую приходится решать испытуемому за время теста.



В общем, беседа по результатам – важная часть. Ведь формально ваш кандидат может правильно «обвести буквы в кружочки», но, когда начнёте с ним разговаривать, может выясниться, что эти «кружочки» он расставлял вовсе не по тем основаниям, по каким вы надеялись.

Например, испытуемый формально совершенно правильно обвёл букву Б в пунктах 2, 12 и 19. Но когда психолог попросил рассказать, почему был сделан такой выбор, испытуемый дал следующий ответ:

*И: Потому что малина – это ягода. Физика – это наука. Точно так же десять – это число, а пение – это искусство.*

*П: Но ведь так можно сказать, что враг – это неприятель, а тумбочка – это тоже шкаф...*

*И: (пауза 20 сек) Значит, «тумбочка – шкаф» тоже относится к Б (зачёркивает в бланке, меняет ответ).*

Другой испытуемый тоже определил связь Б как «малина – это ягода». Выполняя тест, он относит к Б пункт 5 (пара – два) и поясняет это весьма неожиданно: *«Малина – это ягода. А пара... Как говорится, «два сапога – пара», поэтому пара – это два».*

Чтобы не упустить такие (весьма диагностичные) моменты, каждая методика требует пребывания в режиме постоянного диалога с испытуемым. Диагностика не должна сводиться к молчаливому заполнению бланков и затем не менее молчаливому подсчёту баллов.

То же самое касается и тестов на деловые и коммуника-

тивные качества, к которым перехожу в следующей главе. А ниже на рисунке вы видите общий вид бланка к тесту «Сложные аналогии»:

Перед Вами 20 пар, состоящих из слов, которые находятся между собой в логической связи. Назовите каждой пары 6 букв, которые обозначают 6 букв логической связи. Примеры всех 6 типов и соответствующие им буквы приведены в таблице «Шифр».

Вы должны, во первых, определить отношение между словами в паре. Затем подобрать наиболее близкую к нему по аналогии (ассоциации) пару слов из таблицы «Шифр». И после этого обвести кружочком ту из букв, которая соответствует найденному в таблице «Шифр» аналогу.

Шифр	
А	Овца – стадо
Б	Машинка – ягода
В	Море – океан
Г	Свет – темнота
Д	Отравление – смерть
Е	Враг – неприятель

- |                          |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. Испуг – бегство       | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 2. Физики – наука        | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 3. Пряничная – верно     | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 4. Градья – город        | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 5. Пара – два            | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 6. Слово – фраза         | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 7. Бодрый – измученный   | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 8. Свобода – воля        | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 9. Страна – город        | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 10. Похвала – брань      | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 11. Месть – поджог       | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 12. Десять – число       | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 13. Плясать – реветь     | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 14. Глаза – роман        | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 15. Похай – движение     | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 16. Смелость – геройство | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 17. Прохлада – мороз     | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 18. Обман – недоверие    | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 19. Пенка – искусство    | А | Б | В | Г | Д | Е |
| 20. Тулбочка – шкаф      | А | Б | В | Г | Д | Е |

# Оценка деловых и коммуникативных качеств

Оценку деловых и коммуникативных качеств лучше разнести по разным параграфам вашего отчёта. Хотя, конечно, в реальности отделить одни от других довольно сложно (просто потому, что личность целостна). Однако, как показала практика, работодателю удобнее воспринимать диагностику, когда деловая сфера и общение описаны последовательно, а не «свалены» в один сплошной текст. Такая структура просто комфортнее для чтения.

Деловые качества могут включать следующие описания:

**1. Деловая мотивация. Актуальная готовность к работе.**

**2. Лояльность компании, профессии, труду.**

**3. Черты характера, важные в работе:**

- ответственность;
- дисциплинированность;
- работоспособность;
- обучаемость;
- предприимчивость;
- деловая надёжность и проч.

Оценка коммуникативных качеств включает:

**1. Стил ь общения.**

## **2. Лидерские способности.**

## **3. Способность к командному взаимодействию.**

## **4. Поведение в конфликте.**

Плохая новость № 1. К сожалению, нет какого-то одного волшебного теста, позволяющего за 5 мин определить деловую надёжность или чувство ответственности кандидата. Поэтому придётся собирать эту информацию, пользуясь разными методиками.

Плохая новость № 2. Кандидат всеми силами постарается предстать перед вами: мотивированным, гиперответственным, дисциплинированным, самостоятельным, стрессоустойчивым, лояльным лидером, готовым к совместной деятельности и совершенно лишённым личных амбиций и конфликтности. Противоречия? – Безусловно. Но человека не стоит за это осуждать, ведь ему нужна работа, а не откровенная беседа с психологом. Да и влияние мотива экспертизы никто не отменял.

Но психологу от этого не легче. По факту, ему придётся иметь дело с противоречиями, недосказанностями и опросниками, недостоверными по шкалам лжи. К этому нужно быть готовым.

Сначала перечислю методики, которые можно брать для тестирования деловых и коммуникативных качеств. А затем расскажу о «подводных камнях», которыми это тестирование чревато, и на что следует обратить внимание.

## **«Незавершённые предложения»**

Испытуемому предлагается закончить (дописать) начатые предложения так, как он считает нужным.

Достоинства методики:

– позволяет выявлять малоосознаваемые аспекты опыта, а также установки, ценности (даже предубеждения и стереотипы);

– даёт возможность оценить интеллект, владение языком, общую грамотность;

– методика может быть легко модифицирована под потребности исследования. Если мы изучаем трудовые отношения, то имеет смысл давать неоконченные предложения, направленные на диагностику именно этой сферы. Например:

*Люблю работать с людьми, которые ...*

*Моё руководство ...*

*Если бы я занимал высокий пост ...*

*Люди, которые работают со мной ...*

*Когда я даю другим поручение, ...*

*Люди, превосходство которых над собой я признаю, ...*

*Лучшие всего мне работается с ...*

и т.п.;

– тест даёт множество поводов для беседы и построения дальнейшего интервью. Допустим, одно из предложений кандидат заканчивает следующим образом (его ответ набран курсивом):

*Лучшие всего мне работается с адекватными людьми*

Естественно задать вопрос, каких людей он считает «адекватными», и вообще, что для него означает само понятие «адекватности».

Возможные трудности связаны с тем, что методика способна занять много времени, особенно у людей, не привыкших (или отвыкших) писать «от руки». Поэтому не стоит включать в бланк более 12-14 предложений.

### **Рисуночные тесты**

В профотборе чаще всего предлагается:

- Рисунок несуществующего животного (РНЖ);
- Рисунок человека;
- «Дом, дерево, человек».

Вообще, лучше выбирать те методики, которые занимают меньше времени, и которые испытуемый выполняет собственной рукой (т.е. не по готовым картинкам типа Роршаха или ТАТа). Лично я предпочитаю РНЖ. Он просто технически выполняется довольно быстро. Высвободившееся время лучше потратить на беседу по рисунку.

**«Модифицированный восьмицветовой тест Люшера» (адаптация Л.Н.Собчик).**

По мнению авторов, тест хорош тем, что он лишён культурно-этнических основ и не провоцирует защитных реакций (Собчик, 2000). Действительно, что может быть проще, чем выбрать понравившийся цвет? Методика проводится легко, быстро, даёт ориентировочную информацию проективного характера.

«Опросник трудового стресса» (Job Stress Survey, Spielberger, 1989). Русскоязычная адаптация А.Б.Леоновой и С.Б.Величковой (2000).

Достоинства теста:

- тест ориентирован на диагностику стрессогенных ситуаций именно в трудовой деятельности;
- даёт возможность оценить частоту и силу стресса;
- даёт информацию о стрессоустойчивости испытуемого в целом;
- даёт повод для построения дальнейшей беседы. Например, выделив наиболее стрессогенные факторы в работе конкретного кандидата, можно задать следующие вопросы: «Что вы делали, чтобы минимизировать воздействие этого фактора?», «Какие шаги предпринимали, чтобы впредь не допускать подобных ситуаций?» и т.п.

Вот примеры некоторых стрессогенных ситуаций, представленных в опроснике:

*Наличие неприятных обязанностей и противоречивых поручений*

*Сверхурочная работа*

*Ограниченные возможности профессионального роста*

*Необходимость выполнять совершенно незнакомые задания*

*Обиды и личные оскорбления со стороны клиента/партнёра*

*Наличие шума и помех в производственных помещениях*



*Плохая подготовка персонала*

*Конфликты с другими подразделениями организации*

*Недостаток времени для личных нужд и отдыха (перерывы, обед)*

и т.д., всего 30 ситуаций.

Испытуемому предлагается оценить как частоту встречаемости этих стрессов в личной трудовой практике (вариант опросника А), так и субъективную силу (вариант Б).

Возможные трудности:

– к сожалению, люди часто не делают различий между вариантами А и Б опросника, путая частоту и силу воздействия стресса. Поэтому степень понимания испытуемым инструкции нуждается в проверке до начала выполнения методики;

– другая возможная проблема – человек признаёт, что некое стрессогенное событие часто возникало на последнем рабочем месте (например, «Борьба за продвижение по службе»), но при этом отказывается оценивать силу этого воздействия («Для меня это вообще не является стрессом», «Меня это не трогает»). И так практически по всем пунктам. Поэтому без уточняющей беседы по полученным результатам не обойтись.

### **Толкование пословиц и метафор**

Об этой методике я подробно писала выше в главе об оценке мышления. Здесь лишь напомним, что эта техника может быть использована не только для диагностики интеллекта, но и для изучения личностных особенностей. Например,

можно подбирать пословицы, отражающие: отношения субординации, отношение к авторитетам, отношение к лицам противоположного пола, самооценку и самоотношение, притязания, агрессивность, демонстративность и проч.

### **Личностный опросник Айзенка (ЕРІ)**

Достоинства теста:

- проверенная временем «классика жанра»;
- небольшой по размеру (57 вопросов);
- имеет внятные критерии оценки и без проблем воспринимается испытуемым;
- имеет т.н. «шкалу лжи».

Возможные трудности связаны с социальной желательностью, которая неминуемо проявится в ситуации трудоустройства. На 2-3-х случаях это не так заметно. Однако когда вы накопите результатов 20-30, то можете с удивлением обнаружить, что к вам на приём попадали исключительно сангвиники. Т.е. это сплошь жизнерадостные, общительные, открытые и инициативные экстраверты. Между сангвиниками возможны незначительные «вкрапления» флегматиков. А вот меланхолика или холерика вы за всю свою деятельность на ниве профотбора можете так ни разу и не встретить.

Виной тому – пресловутый мотив экспертизы. Да и вообще, сама ситуация трудоустройства, когда тебя оценивают и отбирают, вынуждает кандидатов быть неискренними дабы предстать в лучшем свете (см. выше плохую новость № 2). В таких случаях не спасает даже «шкала лжи».

Тем не менее, тест может быть рекомендован как вспомогательный инструмент. Но полагаться только на его результаты ни в коем случае не стоит. Иначе говоря, если по тесту Айзенка перед вами жизнерадостный экстраверт, не забудьте проверить эту гипотезу по другим тестам, в т.ч. проективным.

**Личностный опросник Шмишека** (иногда называемый тестом Леонгарда-Шмишека).

В принципе, данный тест может быть использован как альтернатива опроснику Айзенка. Но... Соответственно, все оговорки, которые я сделала по тесту Айзенка, в полной мере относятся и к тесту Шмишека. Только здесь высока вероятность, что большинство ваших клиентов выдадут акцентуацию по шкале гипертимности.

Такой результат тоже объясним, ведь при трудоустройстве люди стараются предстать активными, общительными, смелыми, и на этом пути ненароком впадают в противоположную крайность, давая упомянутую акцентуацию по гипертимности. При этом зачастую получается очень низкий балл по тревожности.

Кстати, с аналогичной картиной можно столкнуться в ММРІ (он же – СМІЛ), если вы вдруг надумаете его проводить (что я не очень рекомендую).

Совет будет тот же – не полагайтесь 100%-но на этот тест. Особенно если достоверность невысокая. Сверяйтесь с другими методиками и выстраивайте беседу с клиентом, выводя

противоречия в обсуждение.

## **Опросники на профессиональное выгорание**

В принципе, можно брать любые привычные вам тесты. Наиболее часто используются опросник В.Бойко или опросник Н.Е.Водопьяновой и Е.С.Старченковой на основе трёх-компонентной модели выгорания К.Маслач и С.Джексон.

Однако какой бы инструмент вы ни выбрали, могу предупредить, что результаты здесь снова рискуют оказаться сомнительными, т.к. кандидаты, опять же, склонны скрывать истинное положение дел.

Я бы сказала так: отрицательный результат по таким тестам не означает, что выгорания нет. Иначе говоря, по отрицательному тесту ничего утверждать нельзя, поэтому не рассматривайте его вообще. А вот положительный результат однозначно говорит о выгорании.

Список тестов, конечно, неполный. Выбор конкретного пакета методик остаётся на усмотрение психолога. Моей целью является показать, какие именно качества работника – особенности его характера, стиля деятельности, мышления – должны быть отражены в отчёте, и как этот отчёт лучше строить. Выбор адекватного этим целям инструментария всегда остаётся за исследователем.

# Оценка личных качеств

Бесспорно, многое в работе конкретного человека будет зависеть от его самооценки, его личностных черт, эмоционального склада.

В общем-то, описание самооценки или темперамента как таковых не входит в задачи психодиагностики при профтестировании. Тем не менее, если данные качества ярко выражены и во многом определяют деятельность, их можно вынести в отдельный параграф. В частности, можно описать:

**1. Особенности самооценки.**

**2. Особенности эмоционального склада.**

**3. Важные для работы яркие личностные особенности:**

– агрессивность;

– тревожность;

– демонстративность

и т.д.

**4. Состояние на момент тестирования.**

Вот пример подобного описания:

*«Самооценка Станислава высока. Позитивное отношение к себе достигается путём получения удовлетворения от того, что удалось избежать неприятного опыта, произвести впечатление, отделаться юмором, вообще «легко отделаться». Самооценка зиждется на комбинации подобных*

«успехов».

*Станислав эмоционально не вполне устойчив. Он активен и предприимчив, но беспокоен, неусидчив, непостоянен в интересах и целях. Ему сложно доводить дело до конца. В конфликтных ситуациях (т.е. в ситуациях, когда Станиславу не удаётся отделаться шуткой или отговоркой) есть риск возникновения гневных реакций.»*

Конечно, всё то же самое можно было бы включить в пункт про деловые качества или общение. Тем не менее, если необходимо выделить что-то особенно важное, имеет смысл вынести эту информацию отдельным параграфом (и даже не грех повторить в разных местах отчёта).

Также в данном параграфе вы можете описать состояние клиента на момент тестирования. Понятно, что собеседование с психологом уже само по себе является стрессом. Актуальное состояние человека очень сильно влияет на его поведение во время встречи, включая результаты по методикам. Если напряжение было слишком велико, и у вас есть основания полагать, что это сказалось на результатах, в данном параграфе отчёта вы можете об этом упомянуть.

Здесь очень важно следующее: даже если соблазн велик, не стоит употреблять специальных терминов вроде «акцентуация», «социопатия», «фобия», «истероидность», «аутичность» и т.п. Такие вещи не-психологами могут быть истолкованы превратно. Оставим клиническую терминологию клиницистам. Текст должен быть написан просто и доступ-

но. В конце концов, руководитель компании не обязан понимать психологический «птичий язык». Попытки блеснуть познаниями ради красного словца способны привести к серьёзным недоразумениям.

## О «ПОДВОДНЫХ КАМНЯХ»

Здесь дам несколько практических советов по проведению методик и организации тестирования. Также скажу пару слов о «подводных камнях», которые нас поджидают.

1. Первый совет из разряда очевидных. Подбирая пакет методик, планируйте заранее, исходя из общего времени, отведённого на встречу с кандидатом (от знакомства до прощания). Хорошо, если вы сначала проведёте тесты на себе. Выясните, сколько времени они у вас займут, и накиньте сверху ещё почти столько же. Учтите, что ваш клиент будет работать с методиками медленнее, чем вы. Главное – чтобы осталось время на беседу.

2. Не стоит брать громоздкие тесты. Заполнение ММРП или 16PF у неискущённого испытуемого может занять час или больше. Много времени забирают тесты IQ, а также проективные методики типа пиктограмм, «пятна Роршаха», ТАТ или Розенцвейга (и, соответственно, разные их модификации). Если работодатель выделил вам всего одну часовую встречу с кандидатом, понадобятся более оперативные методы оценки.

Будет очень обидно, если потратив всё время диагностики на один тест, вы не сможете сделать выводов о сотруднике. В конце концов, тесты типа Роршаха очень хороши, но они вряд ли помогут в экспресс-оценке деловых качеств канди-



дата. У каждой методики есть свой диапазон применимости и свои ограничения. К сожалению, универсального «мерила» для всех случаев психология пока не изобрела.

3. Нужно постоянно держать в голове, что же мы тестируем на самом деле.

Как правило, человек в ситуации экспертизы, с одной стороны, скрывает истинное положение вещей, поэтому будет отрицательно отвечать даже на невинные вопросы типа «Беспокоитесь ли вы о своём здоровье?» (что называется, «от греха подальше»). С другой стороны, он будет давать ответы, которые считает «правильными», например, положительный ответ на вопросы вроде «Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?».

В итоге мы получим *лишь Образ-Я* испытуемого, что очень отличается от истинного положения вещей. Я бы даже уточнила: это будет образ *Социального Я* (близкий к тому, что К.Г.Юнг называл Персоной). Именно этот идеализированный – «правильный», желательный, социально одобряемый – образ мы, как правило, и имеем на выходе, а вовсе не объективный психологический портрет. А в действительности ... Как гласит известная поговорка, «в действительности всё не так как на самом деле».

Поэтому в подобранный вами пакет должны входить как бланковые тесты, так и проективные. А также техники, занимающие своего рода «промежуточное положение» (например, «Неоконченные предложения» или «Толкование посло-

виц»).

Проективные, в т.ч. рисуночные, тесты задействуют иные (невербальные) каналы коммуникации, что позволяет обойти сознательные установки и защиты. Вот простой пример.

На сознательном уровне наш испытуемый позиционирует себя как открытого, жизнерадостного и доброжелательного человека. Между тем, на его рисунке вы видите следующее:



Однако это не значит, что сознательно выстраиваемый имидж абсолютно ложен. Это значит, что результат по тому

или иному тесту нужно воспринимать не как истину в последней инстанции, а как гипотезу, нуждающуюся в проверке.

4. «Снимать пену» и отмечать неформатное.

Под «пенной» имею в виду очевидные ответы, которые выскакивают в опросниках почти у всех испытуемых на первое место (как пена, плавающая сверху).

Например, выше я рекомендовала опросник трудового стресса Спилбергера. Тест адаптирован на нашей выборке, работает неплохо, но... Почти всегда наиболее стрессогенными факторами оказываются «Ограниченные возможности профессионального роста» и «Повышенная ответственность за выполняемую работу». И это, согласно результату, получается самым важным трудовым стрессом, причём независимо от профессии, должности и опыта: от юриста до охранника, от продавца супермаркета до топ-менеджера банка.

Как раз эту «пену» и надо снять. Т.е. проигнорировать. Самое интересное начинается дальше – факторы, которые занимают третье-четвёртое место. И может оказаться, что, на самом деле, данному человеку не так важен его профессиональный рост как безалаберность коллег или недостаток свободного времени. Именно они раздражают испытуемого больше всего, а вовсе не то, что он не может стать профи.

Под «неформатным» имею в виду ответы, выбивающиеся из общего контекста, например, когда среди стабильно средних оценок испытуемый вдруг ставит максимальный или ми-

нимальный балл по каким-то отдельным вопросам теста. Эти «пики» и «провалы», как правило, информативны. В общем, речь идёт обо всём, что выбивается из общей ровной картины.

Иначе говоря, берём в руки заполненный опросник и читаем его как книгу, идём прям по сырым баллам и ответам (т.е. по конкретным «реакциям» испытуемого на конкретные утверждения теста). И отсюда плавно переходим к последнему пункту.

5. Все «неформатные» моменты требуют обсуждения. В ситуации, когда велика роль мотива экспертизы, ответы на вопросы теста следует воспринимать не только как материал для подсчёта суммарного балла, но и как повод для беседы.

Простой пример. Два тестовых вопроса:

- 1) «Предпочитаете ли вы действовать быстро, не тратя время на обдумывание?»
- 2) «Предпочитаете ли вы всё тщательно обдумать, прежде чем принимать решение?»

На оба вопроса испытуемый отвечает «да». Это понятно, т.к. при трудоустройстве человек пытается предстать вдумчивым и оперативным одновременно. Но по факту выходит противоречиво.

Подобные противоречия надо выводить в беседу, используя приёмы психологического консультирования, включая парадоксальные вопросы и даже конфронтации.

А разговору в ситуации экспертизы приходится уделять

всё больше времени, всё меньше полагаясь на «выхолащенные» и стереотипные результаты бланковых тестов, вылетающих по шкалам лжи. Именно поэтому для меня сомнительна практика тестирования кандидатов на удалённом доступе. На мой взгляд, новомодная «дистанционка», хотя и менее хлопотна для обеих сторон, но далеко не всегда приводит к хорошему результату. Иногда полезнее старый добрый «оффлайн». Психодиагностика – как раз такой случай.

# Примеры психодиагностических отчётов

Отчёты, которые я здесь привожу, взяты из личной практики за разные годы. Некоторым уже более 10 лет. Я делаю это намеренно, чтобы не возникло никаких ассоциаций с недавними клиентами. И, конечно, я специально не указываю названия организаций, а также полные имена клиентов.

Оформить свой отчёт вы можете как угодно (хоть на бланке с личным логотипом, если он у вас есть). Я предпочитаю неброскую шапку, в которой указываю:

- полное имя кандидата;
- возраст или год рождения;
- название компании;
- название должности (или профессию);
- дату тестирования.

# Психодиагностическое заключение № 1

*Кандидат:* Александр

*Компания:* Название организации

*Должность:* Руководитель отдела

*Дата тестирования:* ДД.ММ.ГГ

## **Особенности мышления:**

В ходе тестирования Александр продемонстрировал высокий уровень сформированности как конкретно-практического, так и аналитического мышления. Александр внимателен, собран, вдумчив, осторожен. Он не очень любит признавать свои ошибки, но не склонен к неадекватному упрямству, критичен, предпочитает обсудить свою ошибку, объяснить, почему он поступил именно так. Его решения по большей части стандартны, но продуманы, практичны и реалистичны, опираются на существенную информацию. Некоторые сложности вызывают задания, не имеющие однозначно правильного решения и требующие в определённой степени творческого подхода.

Александр не склонен к резкому принятию решений. Он способен действовать оперативно, но, если есть возможность, он позволяет себе тянуть время, обстоятельно размышляя над материалом. В ходе этих размышлений Александр заодно находит много оснований для критики. Желает

ние раскритиковать является его общей чертой и базируется на двух основных стремлениях: проявить значимость и выиграть время, отодвинув решение. Чем ниже статус собеседника, тем более выражено такое поведение Александра – он придирается к материалу, не изучив его до конца, держит демонстративно большую паузу. Эти особенности следует отнести скорее к личностным свойствам, а не к специфике интеллекта как такового. В итоге излишне растянута стадия планирования и вынесения решения. В этом плане Александра лучше ставить в конкретные жесткие сроки, когда у него не будет времени на демонстративно самоутверждающееся поведение.

В режиме дефицита времени Александр ведет себя по-иному – мгновенно собирается, действует быстро и точно, с готовностью исправляет допущенные ошибки. В целом уровень его интеллекта следует оценить как высокий.

### **Деловые качества:**

Александр имеет два высших образования и опыт работы в данной сфере с 1998 года, в т.ч. и на руководящих должностях. Александр амбициозен, болезненно честолюбив, довольно высоко оценивает свои деловые качества.

Стиль лидерства Александра следует охарактеризовать как директивный. Александр любит показать значимость и в этом плане может переходить к резонерству и мелочной придиристичности. Зачастую его целью является придирка как таковая, однако за ней стоят более глубокие причины: страх



ошибиться самому, тревожная потребность в тщательном обдумывании решения и, как следствие, попытки оттянуть время. Резонерство и недовольство маскируют непонимание. Но, даже когда Александру в материале все понятно, он не решается сразу переходить к действиям. Иногда такое «маскирующее» поведение получает дополнительный, демонстративный, оттенок – Александр всячески дает понять, что находится в процессе размышления, принимает сейчас решение, поэтому долго (иногда чрезмерно долго) молчит или не к месту критикует материал.

Вместе с тем, за этим внешним «спектаклем» Александр не упускает содержательной стороны. По своему мыслительному складу он способен к решению задач высокого уровня сложности. Александр является человеком дела, он расчетлив, требователен, не терпит случайностей, держит ситуацию под контролем, не забывает своих распоряжений, в случае необходимости действует оперативно.

Отметим, что Александру важно получать обратную связь о качестве своей работы. Его самолюбие тревожно, поэтому отклик на его деятельность ценится Александром довольно высоко.

### **Коммуникативные качества:**

Александр общителен, но эмоционально несколько дистанцирован, всеми силами старается не уронить авторитет в чужих глазах. В деловом общении он пытается сразу организовать атмосферу по своему усмотрению, но при этом хо-

рошо чувствует субординацию.

Если в ведении дел Александру свойственен хороший самоконтроль, то в общении он позволяет себе «расслабиться», проявляя недовольство, иногда намеренно разыгрываемое. В этом плане с Александром тяжелее общаться людям от него зависимым.

Александр неважно переносит вторжение в зону личных интересов, ему несколько сложно идти на уступки, он требователен и директивен, но не конфликтен не по существу. Его лояльность на данный момент следует оценить как умеренную.

### **Личные качества:**

Самооценка высока и не вполне устойчива. Для поддержания самооценки Александру нужно как-то проявить власть. В работе он чувствует себя намного увереннее, оценивает свой профессионализм адекватно высоко.

Эмоциональный «профиль» Александра противоречив. С одной стороны, он эмоционально устойчив, стрессоустойчив, способен поддерживать высокий темп деятельности, если ситуация того требует. С другой стороны, он быстро переходит в иную фазу – становится осторожным, скептически настроенным, испытывает потребность отдохнуть от ответственности, медлит с решением, попутно пытаясь нарочитой медлительностью замаскировать нерешительность.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

По своим деловым и интеллектуальным качествам Алек-

сандр может быть рекомендован. Некоторые вопросы вызывает его привычка тянуть с ответом, а также придирается не по существу, что носит защитный характер и делает невысокой его лояльность к людям с более низким статусом. Вместе с тем, Александр способен решать задачи высокого уровня сложности. Он социально компетентен, стрессоустойчив, склонен к контролю. Его можно назвать зрелым профессионалом. Деловые притязания адекватны и обеспечиваются соответствующей мотивацией.

# Психодиагностическое заключение № 2

*Кандидат:* Ольга

*Компания:* Название организации

*Должность:* Маркетолог

*Дата тестирования:* ДД.ММ.ГГ

## **Особенности мышления:**

В ходе тестирования Ольга продемонстрировала сформированное конкретно-практическое мышление. Аналитические способности также развиты. Ольга обучаема, понятлива, обладает развитыми речевыми навыками, умением доходчиво формулировать свои решения. Темп её мышления довольно высок.

Ольга внимательна, быстро схватывает суть поставленных задач, хорошо удерживает материал без искажений. Однако продуктивность деятельности может страдать там, где нужно долгое время сосредотачиваться на субъективно неинтересном и/или монотонном материале. В таких случаях развивается когнитивное «пресыщение», Ольга начинает скучать и даже раздражаться. Подобный режим воспринимается как неэффективный и малозначимый, вследствие чего Ольга может утрачивать бдительность и допускать ошибки по невниманию или становиться забывчивой «по мелочам».

## **Деловые качества:**

Ольга имеет высшее экономическое образование и общий опыт работы по предлагаемым обязанностям около 8 лет. На последнем месте она отработала 3 года.

Говоря о деловой мотивации Ольги, следует разводить организационную лояльность с лояльностью профессии и труду в целом. Так, лояльность профессии довольно высока. Ольга обладает зрелой профессиональной идентичностью, за годы хорошо изучила специфику выполняемой деятельности и предпочитает сотрудничать с такими же профессионалами, близкими Ольге по пониманию работы.

Лояльность труду тоже высокая. Отметим привычку и желание Ольги работать (вообще, быть активной и социально востребованной), а также умение найти источник заработка. В этом плане она «не чурается» работы, согласна даже попробовать что-то новое и необычное, если пока нет возможности устроиться по специальности (как было во время её декретного отпуска). При этом свою профессию Ольга не забывает и менять не собирается.

В целом Ольгу можно охарактеризовать как предприимчивого, сообразительного и активного человека. Она склонна к точным знаниям, к выполнению конкретных обязанностей с чёткими задачами. Если ситуация требует, Ольга может продемонстрировать дисциплинированность и оперативность. Хороший интеллект, опыт и образование помогают ей соответствовать обязанностям.

Однако организационная лояльность Ольги вызывает

некоторые сомнения. В большей степени данная лояльность касается делового общения на конкретном месте. Из-за этого Ольгу можно назвать хорошим специалистом, но «проблемным» сотрудником.

### **Коммуникативные качества:**

Ольга активна, общительна, ярка в своих эмоциях. При этом она не претендует на лидерство. Скорее, Ольга – индивидуалистка с довольно сложным характером. Она несколько директивна, упряма, может быть требовательна к уровню подготовки сослуживцев.

Вообще, наиболее неблагоприятными факторами, способными негативно повлиять на работу Ольги, являются «стрессоры» связанные именно с деятельностью окружающих: низкая деловая мотивация сотрудников, невыполнение ими своих обязанностей, недостаточное участие руководства. Последнее побуждает Ольгу самостоятельно брать на себя роль проверяющего, выискивая неточности в чужих действиях. Результаты, к которым она приходит, не очень утешительные – у неё появляется много претензий к сотрудникам, претензий как делового, так и личного толка. Есть основания полагать, что данный «сценарий» самой Ольгой не осознаётся, поэтому она чаще приписывает другим обнаруженный ею «негатив», но не всегда критична по отношению к себе.

### **Личные качества:**

По своему эмоциональному складу Ольга экстравертна,

общительна, активна, предприимчива. Проявления яркой эмоциональности находятся под контролем довольно высокого интеллекта и воли, однако в значимых ситуациях Ольга может реагировать спонтанно – быстро раздражаться, «вспыхивать».

Она старается уходить от прямых конфликтов, но, с другой стороны, в чрезмерно спокойной и предсказуемой обстановке ей часто становится скучно, появляется желание как-то скрасить «унылые будни». Нехватка ярких ощущений снова делает Ольгу раздражительной, неудовлетворённой окружением. В итоге её эмоциональность и настойчивость в отстаивании своей индивидуальности усложняет социальную адаптацию. Постоянный самоконтроль и сдерживание себя способны приводить к стрессам и усталости.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

Ольга обладает зрелой профессиональной идентичностью, поэтому «технически» может быть рекомендована к знакомой работе.

Вызывает вопросы невысокая организационная лояльность. Ольга постепенно начинает скучать, из-за этого её деловая мотивация снижается («отпадает» желание ходить на данную работу), зато повышается требовательность к другим и раздражительность по отношению к коллегам и компании в целом. При этом осознание собственных недостатков снижено, поэтому попытки что-то объяснить или как-либо «исправить» Ольгу вряд ли увенчаются успехом.

Тем не менее, основное будет зависеть от адаптации Ольги на конкретном месте в конкретном коллективе. Речь идёт именно о социальной адаптации. Адаптация же к обязанностям, к работе как таковой, вряд ли вызовет у Ольги затруднения. Она активна, сообразительна, обладает высоким интеллектом и большим опытом работы.



# Психодиагностическое заключение № 3

*Кандидат:* Андрей

*Компания:* Название организации

*Должность:* Менеджер по продажам

*Дата тестирования:* ДД.ММ.ГГ

## **Особенности мышления:**

Мышление Андрея носит конкретный характер. Аналитические способности выражены слабо. Отметим неустойчивое внимание, неважную память. Во многом такие показатели связаны с неумением оптимально планировать свою интеллектуальную деятельность, своевременно расставить приоритеты. Осознание специфики задачи происходит уже «задним числом», возникает желание вернуться в точку отсчета, даже если это уже невозможно. Отдельно отметим сниженную критичность, проявляющуюся в упорном непонимании сути проблемы и в настаивании на неверной точке зрения.

## **Деловые качества:**

Андрей имеет высшее экономическое образование и опыт работы по предлагаемым обязанностям. В мотивационном «профиле» присутствует нацеленность на достижения, амбициозность. Андрей стремится к активной деятельности. Для него характерен некоторый карьеризм, нежелание оста-

ваться «на вторых ролях», стремление принимать участие в организационном управлении.

Вместе с тем, амбиции Андрея не обеспечиваются в полной мере имеющимися интеллектуальными и деловыми навыками. Андрей разумно стремится планировать и выдвигать адекватные цели, но ему не хватает стратегического таланта, из-за чего он успешен лишь в конкретной деятельности, в достижении вполне определенного, сиюминутного результата. В оценке ситуации субъективизм и упрямство превалируют над рассудочностью. Андрей предприимчив, старается не упустить случая, даже обойти правила, однако на этом пути не вполне гибок и прозорлив, поэтому способен зарекомендовать себя человеком необязательным, даже приобрести недоброжелателей. Неуспех он компенсирует упрямством и наступательной тактикой делового взаимодействия, может много времени и энергии потратить не на решение задачи, а на выяснение отношений, самооправдания и поиски виновного.

### **Коммуникативные качества:**

Андрей не лишён демонстративных черт, индивидуалистичен, нацелен на конкуренцию, хотя внешне декларирует командные ценности. Вместе с тем, он легко вступает в соперничество, из-за чего часто слывет за человека конфликтного (в чем отчасти признается сам), хотя не понимает, почему. Ему свойственны чрезмерные внешнеобвиняющие реакции, например, попытки обвинить персонал компании в соб-

ственном неуспехе, когда кто-то или что-то представляется им как помеха его успешной деятельности. Примечательно, что Андрей искренне недоумевает, обнаруживая негативное к себе отношение. Он мечтает о слаженной команде профессионалов, но сам не склонен к командному взаимодействию, считает, что им пытаются манипулировать. Его лояльность довольно низка.

### **Личные качества:**

Самооценка завышена, но при этом устойчива. Андрей не очень склонен к рефлексии. Ему свойственна не вполне обоснованная самоуверенность, которая мешает объективно оценить собственную роль в той или иной ситуации.

Андрей эмоционален, демонстративен. Демонстративность по большей части выражается в наступательном стиле общения, попытках создать «имидж» целеустремленного человека. Отметим присущую Андрею подозрительность, мнительность, недоверчивость. Можно констатировать наличие постоянных агрессивно-оборонительных установок.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

Не ставя под сомнение опыт Андрея, отметим ряд качеств, делающих его профпригодность сомнительной. Андрей конфликтен, не очень гибок, обладает слишком конкретным мышлением. Недостаточное развитие интеллектуальных и коммуникативных качеств Андрей компенсирует упорством и наступательной тактикой ведения дел, но способен настроить людей против себя, а также действовать в

обход общепринятых правил в погоне за личной выгодой.

# Психодиагностическое заключение № 4

*Кандидат:* Виталий

*Компания:* Название организации

*Должность:* Инженер

*Дата тестирования:* ДД.ММ.ГГ

## **Особенности мышления:**

Мышление Виталия носит сформированный конкрет-но-практический характер. Аналитические способности также развиты. Виталий понятлив, вдумчив, но ему свойственна некоторая интеллектуальная неуверенность перед неопределёнными задачами, требующими в той или иной степени «креативности».

Виталий демонстрирует постепенную адаптацию к задаче. Вработавшись, он действует в стабильном темпе. Тем не менее, сохраняется вероятность ошибок, вызванных, скорее, эмоциональным напряжением (например, ситуацией экспертизы), чем невнимательностью как таковой. Виталий не очень стрессоустойчив, испытывает потребность в спокойном режиме работы без повышенных требований к скорости реакций. Совмещение разнонаправленных задач, быстрое переключение внимания между разными видами действий представляет для Виталия сложности.

## **Деловые качества:**

Виталий имеет высшее техническое образование и большой опыт работы по предлагаемым обязанностям. Мотивационный «профиль» не имеет актуально выраженных черт. Виталий не демонстрирует ни явной мотивации достижений, ни мотивации избегания неудач. Также ему не свойственно чувство соперничества или стремление к лидерству. При этом нельзя сказать, что Виталий вообще не имеет амбиций. Однако ведущим на данный момент является, скорее, стремление к определённости и покою, обретению стабильного места.

Наиболее стрессогенными факторами для Виталия являются: отсутствие полноценного руководства (здесь подразумевается нечётко простроенная иерархия компании) и необходимость пользоваться неподходящим оборудованием. Последний пункт важен, т.к. по нему могут происходить некоторые конфликты, касающиеся организации рабочих мест и техники, с которой Виталию приходится работать как инженеру.

По стилю деятельности Виталий хороший тактик, небезосновательно доверяющий своему профессиональному опыту. Он настойчив в начатом деле, лоялен труду, практичен, предпочитает досконально разобраться в задаче. Если ему начинают мешать или торопить, он способен вспылить и перейти к другой крайности – махнуть рукой и пустить на самотёк. Виталий склонен работать ритмично, в своём темпе и в своём стиле. Он трудно меняет сложившиеся стереотипы

деятельности, предпочитая проверенные способы. По этой же причине он демонстрирует скепсис по отношению к задачам, требующим нестандартного (особенно новаторского) подхода, в целом избегает подобных задач. В своём деловом подходе Виталий консервативен.

### **Коммуникативные качества:**

Виталий в меру общителен, не очень открыт, старается занимать лояльную позицию. Последнее даётся ему не всегда легко. Так, если привычный стиль работы не совпадает с требованиями окружения, Виталий способен раздражаться, и здесь возможны «вспышки» гневных реакций и упрямство. Если Виталий упрямо что-то для себя решил, то будет держаться этой линии даже ценою конфликта с вышестоящими. Другим способом заявить свою позицию является противоположная реакция – нарочитое равнодушие и отстранённость по принципу «пусть делают, что хотят».

Сработаться с Виталием может быть трудно людям подвижным, быстро соображающим, мыслящим стратегически. Их может не устраивать конкретность и консерватизм Виталия. В свою очередь, Виталия в таких людях может раздражать их лёгкость и поверхностность (даже кажущаяся). За этим ему мнится несерьёзность и склонность к халтуре. Особенно это касается молодёжи. В целом Виталия можно описать как человека открыто не конфликтного, но часто недовольного обстановкой и людьми, временами ворчливого. Также упомянем склонность к резким гневным реакциям

(когда ч.н. «молчал-молчал, но накипело»).

### **Личные качества:**

Самооценка высока и неустойчива, самоотношение противоречиво и не всегда позитивно. Виталию свойственны амбициозно-защитные тенденции, потребность в отстаивании своих установок, упорство, подчас граничащее с упрямством.

Также отметим практичность, рационализм, опору на свой опыт. Если ситуация слишком противоречит опыту и личным потребностям Виталия, он может неожиданно вспылить (хотя до этого, вроде бы, проявлял терпение и не имел претензий). Несмотря на внешне спокойный поведенческий рисунок, Виталий склонен копить недовольство. Долго сдерживать негативные эмоции ему трудно. Вынужденная сдержанность может выражаться в эмоциональной и физической усталости, на работе – в профессиональном выгорании, идущем по пути эмоционального истощения и редукции личных достижений.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

Виталий может быть рекомендован к знакомой ему работе с чётко определённым кругом обязанностей. Виталий опытен как инженер, обладает высоким практическим интеллектом, склонен досконально разбираться в задаче, даже не обращая внимание на дефицит времени.

Деловой подход Виталия во многом консервативен, что касается не только непосредственных обязанностей, но и ор-



ганизации делового общения. Если Виталия «сбить» с привычного (и кажущегося ему правильным) ритма деятельности, он может вспылить, выразить недовольство постановкой работы в компании в целом: от непосредственных сослуживцев до руководства. Организационную лояльность, т.о., следует оценить как шаткую.

# Психодиагностическое заключение № 5

*Кандидат:* Татьяна

*Компания:* Название организации

*Должность:* Бухгалтер

*Дата тестирования:* ДД.ММ.ГГ

## **Особенности мышления:**

Мышление Татьяны носит сформированный конкрет-но-практический характер. Аналитические способности также развиты, но для их проявления Татьяне нужна помощь в форме наводящего вопроса, подсказки или просто предоставления достаточного времени на поиск не лежащих на поверхности альтернативных решений. Срочность задач при этом может выступать как стрессор и провоцировать мелкие ошибки по невниманию. Отметим, что Татьяна знает за собой эту особенность, поэтому сформировала полезную привычку обязательно просматривать сделанную работу на предмет возможных ошибок.

## **Деловые качества:**

Татьяна имеет профильное образование и общий опыт работы по специальности около шести лет. Татьяне свойственна адекватная мотивация достижений и умеренные карьерные притязания. На новой работе Татьяна получит самостоятельность и ответственность, которой у неё не было на

предыдущих местах. Тем не менее, сама Татьяна настроена оптимистично. Она несколько тревожна, но в целом доверяет своему опыту и способностям.

По своему стилю деятельности Татьяна ответственна, стремится к порядку, склонна перепроверять свои действия. Наиболее значимые стрессогенные факторы: необходимость быстро принимать ответственные решения; жёсткие сроки исполнения работы; постоянные прерывания и отвлечения от дел. Татьяне важно сосредоточиться, она может быть осторожна вплоть до некоторой медлительности, что не отменяет упорной целенаправленности её действий. Обдумывая задачу, Татьяна даже внешне замирает, «притихает», и в таком состоянии ей лучше не мешать. Разобравшись в ситуации, она предоставит ответ в нужные сроки. Если на первых порах Татьяна не останется «в одиночестве», а будет иметь возможность получать консультацию и обратную связь о своих результатах, она имеет все шансы успешно адаптироваться и стабильно работать на предлагаемой должности. Снижение трудовой отдачи или увольнение, если таковое произойдёт, то может быть связано не столько с самой работой, сколько с резкими изменениями в семейной жизни.

### **Коммуникативные качества:**

Общение выступает для Татьяны как самостоятельная ценность, т.е. эта жизненная сфера наделяется особым смыслом. В частности, Татьяна придаёт значение таким качествам как достоинство, самоуважение, умение держать сло-

во, умение защитить себя. Сама Татьяна старается следовать сообразно своим ценностям, другой вопрос – насколько ей это удаётся. Это идеал поведения, к которому Татьяна стремится, и которого ждёт от окружающих. Татьяна предпочитает диалог, не приветствует конфронтацию, склонна к сотрудничеству, аккуратна в выборе знакомств.

Отчасти за её щепетильностью в моральных вопросах стоит страх осмеяния и осуждения – Татьяна внимательно контролирует свои реакции, чтобы не обнажить свои слабые стороны и не стать объектом чужого порицания или насмешек. Поскольку безупречность в живом общении вряд ли достижима, Татьяна не всегда спокойна, социально бдительна, чутка к проявлениям неуважения и требовательна к чужим качествам вплоть до некоторого морального снобизма.

### **Личные качества:**

Татьяне впечатлительна, чувствительна к средовым воздействиям, ей присущи тонко нюансированные чувства, мечтательность и эстетическая ориентированность, также ранимость. Тем не менее, внутренний локус контроля и сила воли позволяют Татьяне сохранять себя и действовать вопреки страхам и тревогам.

В настоящий момент эмоциональное состояние Татьяны беспокойное. Дело не только в тревожной ситуации трудоустройства. Перемены происходят и на более глубинном уровне. Во внутреннем мире Татьяны сейчас что-то «сдвигается», идёт смена привычных установок, приоритетов, мо-

тивов, возможно – смыслов и ценностей. Такие периоды отличаются повышенной тревогой, чувствительностью и ранимостью. Татьяна находится под влиянием серьёзных жизненных перемен (переезд, новая работа, возможная смена семейного положения). Скорее всего, эти тревожные переживания носят ситуативный характер и могут быть нивелированы успешной адаптацией или просто со временем.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

Татьяна может быть рекомендована к выполнению конкретных задач с постепенным усложнением функций. Она обладает хорошим интеллектом, обучаема, ответственна, склонна к аккуратному ведению дел, стремится заработать хорошую репутацию. Трудности в её работе возможны: 1) если Татьяна на первых же этапах не получит достаточной профессиональной (и просто товарищеской) поддержки. Она может разочароваться и даже усомниться в порядочности и компетентности работодателя; 2) если Татьяна решится на резкую смену своего семейного положения, а заработок и трудоустройство отойдут для неё на второй план.