

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**

**«Нижегородский государственный  
лингвистический университет  
им. Н.А. Добролюбова»**

**ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ  
В ГОСТИНИЧНОМ И ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ**

**Учебно-методические материалы**

**Нижний Новгород  
2016**

Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУ ВПО «НГЛУ».

Направление подготовки 38.03.02 – *Менеджмент* (профиль: «Гостиничный и туристический бизнес»).

УДК 331.108.(075.8)  
ББК 65.9(2)242  
О 642

Организация работы с персоналом в гостиничном и туристическом бизнесе: Учебно-методические материалы. – Н. Новгород: ФГБОУ ВПО «НГЛУ», 2016. – 80 с.

Учебно-методические материалы по дисциплине «Организация работы с персоналом в ГТБ» предназначены для проведения семинаров. В них рассмотрены ключевые аспекты организации работы с персоналом туристских фирм и гостиниц, изложены основные методы и подходы к управлению персоналом. В УММ включены темы семинаров, вопросы для обсуждений, индивидуальные задания и исходные данные (по вариантам) для расчетов, тесты, вопросы к зачёту.

УДК 331.108.(075.8)  
ББК 65.9(2)242

Составители Р.И. Бутина, канд. экон. наук, доцент  
Н.Ф. Чурсина, канд. экон. наук, доцент

Рецензент В.А. Бородин, д-р экон. наук, профессор

© ФГБОУ ВПО «НГЛУ», 2016  
© Бутина Р.И., Чурсина Н.Ф., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

### Темы семинаров

Тема 1.	Кадровое планирование персонала в гостиничном и туристическом бизнесе.....	4
Тема 2.	Набор персонала. Технологии подбора персонала в ГТБ...	7
Тема 3.	Методы отбора персонала в ГТБ.....	8
Тема 4.	Оценка (аттестация) персонала в ГТБ.....	8
Тема 5.	Развитие (подготовка, переподготовка, повышение квалификации) персонала в ГТБ.....	14
Тема 6.	Развитие деловой карьеры персонала в ГТБ.....	15
Тема 7.	Мотивация персонала в ГТБ.....	15
Тема 8.	Учет и контроль результатов труда персонала в ГТБ.....	17
<b>Вопросы к зачету.....</b>		<b>26</b>

### Приложения

Приложение 1.	Структура рекламного объявления вакансии.....	29
Приложение 2.	Методика диагностики внутригрупповых отношений.....	30
Приложение 3.	Рекомендуемая форма составления плана карьеры работника.....	34
Приложение 4.	Тест на педантичность.....	35
Приложение 5.	Тест на активность поведения.....	37
Приложение 6.	Тест-опросник «Методика изучения акцентуаций личности К. Леонгарда – С. Шмишека.....	39
Приложение 7.	Опросник для изучения темперамента Я. Стреляу.....	48
Приложение 8.	Личностный опросник Г. Айзенка.....	54
Приложение 9.	Опросники психического благополучия.....	62
Приложение 10.	Исследование личности с помощью модифицированной формы опросника FPI.....	71

## ТЕМЫ СЕМИНАРОВ

### Тема 1. Кадровое планирование персонала в гостиничном и туристическом бизнесе

*Вопросы для обсуждения:*

1. Цели кадрового планирования.
2. Виды кадрового планирования.
3. Методы планирования потребности в персонале.
4. Процесс кадрового планирования.
5. Система анализа содержания работ.
6. Анализ кадрового потенциала.

*Задание:*

*Проведение планирования численности и структуры персонала туристской фирмы «Нева»*

Пусть прогнозируемое увеличение объема производства туристской фирмы «Нева» в результате реализации рекламных мероприятий составляет:

– в период "высокого" сезона (январь, март-апрель, июнь-август) – на А% от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году,

– в период межсезонья – на В% от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году. При условии, что ФРВ (фонд рабочего времени) и продолжительность рабочего дня не изменятся, в результате проведения мероприятий по снижению средних затрат времени на обслуживание одного потребителя (продажу одной туристской услуги) планируется снизить этот показатель до  $3V_{пл}$  мин.

Исходные данные для расчетов планируемой численности персонала представлены в табл. 1.3-1.5.

#### **Планирование численности и структуры персонала**

Пусть прогнозируемое увеличение объема производства в результате реализации рекламных мероприятий составляет:

в период "высокого" сезона (январь, март-апрель, июнь-август) – на 20% от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году,

в период межсезонья – на 5% от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году. При условии, что ФРВ и продолжительность рабочего дня не изменятся, в результате проведения мероприятий по снижению средних затрат времени на обслуживание одного потребителя (продажу одной туристской услуги) планируется снизить этот показатель до 40 мин.

Исходные данные для расчетов планируемой численности персонала представлены в табл. 1.1-1.2.

Таблица 1.1

**Исходные данные для расчетов планируемой  
численности персонала**

Показатель	Величина показателя		
	Баз.период	Отчета пер.	Планир. пер.
1	2	3	4
1. Объем производства услуг, шт.	37856	39780	46583
в том числе 1-го отдела	6553	9377	
2-го отдела	31303	30403	
2. Среднесписочная численность персонала, чел	61	63	
в том числе основной производственный персонал <sup>1</sup>	35	37	
в том числе 1-го отдела	9	9	
2-го отдела	26	28	
3. Среднегодовая выработка одного работника, шт.	621	631	
в том числе основной производственный персонал	1082	1075	
из них 1-го отдела	728	1042	
2-го отдела	1204	1086	
4. Средние затраты времени на производство 1 услуги, мин		45 (0,75)	40 (0,67)
5. ФРВ, дни		240	240
6. Продолжительность рабочего дня, часов		8	8

Таблица 1.2

**Объем производства услуг**

Год	Месяц											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Отч.	4403	1011	5250	4891	1663	4565	7173	5831	1043	1046	948	1956
План	5283	1061	6300	5869	1745	5479	8608	6997	1095	1098	995	2053

На основании представленных данных производится планирование численности и структуры работников предприятия.

**Планирование численности работников**

Расчет планируемой численности основного производственного персонала на основе определения трудоемкости услуг.

1. Расчет коэффициента выполнения нормы выработки отчетного периода ( $K_{н\text{отч}}$ ) производится по следующей формуле:

<sup>1</sup> Основным производственным персоналом в турфирме являются менеджеры по продаже туристических услуг.

$$K_{н\ отч} = Te / (ССЧ \times ФРВ),$$

где  $Te$  – трудоемкость всей продукции, норма-часы;

$ССЧ$  – среднесписочная численность персонала (группы персонала), чел;

$ФРВ$  – среднегодовой фонд рабочего времени одного работника, час.

$$K_{н\ отч} = (0.75 \times 39780) / (37 \times 8 \times 240) = 0,41 = K_{н\ пл.}$$

2. Расчет планируемой численности ( $ЧП_{пл}$ ) основного производственного персонала производится по формуле:

$$ЧП_{пл} = Te_{пл} / (ФРВ_{пл} \times K_{н\ отч}).$$

Таким образом,

$$ЧП_{пл} = (0,67 \times 46583) / (1920 \times 0,41) = 39,64 \text{ (или 40 чел.)}$$

Таблица 1.3

Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала турфирмы «Нева»

Показатель	Величина показателя	
	Базисный период	Отчетный период
1. Объем производства услуг, шт.	$ОП^B_1$	$ОП^{От}_1$
в том числе		
1-го отдела	$ОП^B_2$	$ОП^{От}_2$
2-го отдела	$ОП^B_3$	$ОП^{От}_3$
2. Среднесписочная численность персонала, чел	$ССЧ^B_1$	$ССЧ^{От}_1$
в том числе основной производственный персонал	$ССЧ^B_2 =$ $ССЧ^B_{3+}$ $+ССЧ^B_4$	$ССЧ^{От}_2 =$ $ССЧ^{От}_{3+}$ $+ССЧ^{От}_4$
Из них 1-го отдела	$ССЧ^B_3$	$ССЧ^{От}_3$
2-го отдела	$ССЧ^B_4$	$ССЧ^{От}_4$
3. Средние затраты времени на производство 1 услуги, мин		$ЗВ_{От}$
4. ФРВ, дни		$ФРВ_{От}$
5. Продолжительность рабочего дня, часов		$РД_{От}$
6. Численность выбывшего персонала, чел.		$ВП_{От}$
в том числе основной производственный персонал (а также по причине внутрифирменного продвижения кадров)		$ВП_{От}$

Таблица 1.4

Исходные данные для расчета показателей по вариантам

Показатель (условное обозначение)	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A, %	15	20	23	25	15	20	23	25	15	20
B, %	5	10	15	15	10	15	18	18	8	8
$ЗВ_{пл}$ , мин.	30	25	20	30	25	20	30	25	20	30

ЗВ <sub>от</sub> , мин.	35	30	25	35	30	25	35	30	25	35
ОП <sub>б1</sub> , шт.	15000	7040	12145	9225	17665	16700	8488	24547	10078	19470
ОП <sub>б2</sub> , шт.	4950	4040	1945	6180	10350	6300	4208	17120	6018	8184
ОП <sub>б3</sub> , шт.	10050	3000	10200	3045	7315	10400	4280	7427	4060	11286
ОП <sub>от1</sub> , шт.	10060	7981	20497	8135	18865	19739	10651	25464	10185	20384
ОП <sub>от2</sub> , шт.	4000	4975	9288	5075	11550	5165	3210	16992	5075	8120
ОП <sub>от3</sub> , шт.	6060	3006	11209	3060	7315	14574	17441	8472	5110	12264
ССЧ <sub>б1</sub> , чел.	25	12	34	15	27	25	12	34	15	27
ССЧ <sub>б3</sub> чел.	5	4	11	6	10	6	4	16	6	8
ССЧ <sub>б4</sub> , чел.	10	3	10	3	7	10	4	7	4	11
ССЧ <sub>от1</sub> , чел.	25	15	32	18	30	25	15	32	18	30
ССЧ <sub>от3</sub> , чел.	6	5	9	5	11	5	3	16	5	8
ССЧ <sub>от4</sub> , чел.	11	3	11	3	7	14	7	8	5	12
ФРВ <sub>от</sub> , дни	240	230	235	240	230	235	240	230	235	240
РД <sub>от</sub> , часы	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Таблица 1.5

Объем производства услуг в отчетном периоде, шт.

№	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сентяб.	окт.	нояб.	декаб.
1	1106	503	1106	1107	503	1107	1207	1207	604	402	503	805
2	804	402	885	885	402	885	965	965	482	322	401	643
3	2050	1025	2255	2255	1025	2254	2460	2460	1230	819	1025	1639
4	814	407	895	894	407	895	976	976	488	325	407	651
5	1887	943	2075	2075	943	2075	2264	2264	1132	755	943	1509
6	1974	987	2172	2171	987	2171	2369	2369	1184	789	987	1579
7	1065	533	1172	1172	533	1172	1278	1278	639	426	533	852
8	2546	1273	2801	2801	1273	2801	3056	3056	1528	1019	1273	2037
9	1018	509	1120	1121	510	1120	1223	1222	611	407	509	815
10	2038	1019	2243	2242	1019	2242	2446	2447	1223	815	1019	1631

## Тема 2. Набор персонала. Технологии подбора персонала в ГТБ

*Вопросы для обсуждения:*

- 1. Факторы, влияющие на процесс набора персонала.*
- 2. Основные этапы набора персонала.*
- 3. Основные источники набора персонала (преимущества, недостатки).*
- 4. Понятие и виды рынка труда.*
- 5. Анализ ситуации на профессиональном рынке труда предприятий туризма.*
- 6. Современные технологии подбора персонала.*

### ***Ситуация 1. Составление должностных инструкций работников ресторана "Сормовский"***

В ресторане "Сормовский" в целях совершенствования работы с персоналом в штатное расписание вводится должность старшего официанта.

*Задания:*

*1. Составить должностную инструкцию для работников любого предприятия отрасли гостеприимства (используя характеристику предприятия, на котором проходили преддипломную практику).*

*2. Составить рекламное объявление вакансии (любой должности предприятия отрасли гостеприимства), используя при выполнении задания представленный в приложении 1 план-структуру такого объявления.*

### **Тема 3. Методы отбора персонала в ГТБ**

*Вопросы для обсуждения:*

- 1. Сбор информации, требующейся для принятия решения при отборе.*
- 2. Основные этапы (методы) отбора персонала.*
- 3. Методы проведения интервью.*
- 4. Тестирование кандидатов как метод отбора.*
- 5. Конфликт целей организации и целей кандидата при устройстве на работу.*

*Задания:*

*1. Составить анкету (для работников любого предприятия отрасли гостеприимства)<sup>1</sup>.*

*2. Составить бланк оценочного листа (для любой должности предприятия отрасли гостеприимства)<sup>2</sup>.*

### **Тема 4. Оценка (аттестация) персонала в ГТБ**

*Вопросы для обсуждения:*

- 1. Основные функции подсистемы оценки персонала.*
- 2. Основные цели оценки кадров при проведении кадровой работы в конкретных направлениях (прием, развитие / обучение, поощрение, продвижение, реорганизация, сокращение и др.).*

---

<sup>1</sup> Анкету используют для получения основной информации о претенденте на занятие должности.

<sup>2</sup> Оценочный лист заполняется менеджером при аттестации претендентов в процессе отбора.

3. *Этапы проведения оценки (аттестации) персонала.*
4. *Основные функции центра оценки персонала.*
5. *Методы индивидуальной оценки.*
6. *Методы групповой оценки.*

### **Проведение комплексной оценки труда работника.**

В основу комплексной оценки должны быть положены три интегрированные оценки – результатов труда, сложности труда, квалификации работника.

*Оценку индивидуальных результатов персонала* можно рассматривать как производную функцию контроля. В свою очередь процесс контроля должен предусматривать установление стандартов и механизма измерения результатов труда, поэтому оценка результатов труда персонала основана на сопоставлении планируемых заданий и степени их выполнения.

Количественные оценки результатов труда (таких показателей, как количество выполненных работ, соблюдение работником установленных сроков выполнения заданий и др.) должны осуществляться путем сопоставления фактически достигнутых результатов работника с контрольными показателями (план, задание, установленные сроки и т. д.). В этом случае оценка результатов труда работника будет определяться путем суммирования оценок по названным показателям с учетом их удельного значения ( $q$ ).

В качестве одной из количественных мер оценки результатов труда работника можно использовать коэффициент трудового вклада работника в результат деятельности предприятия –  $K_i$ .

Один из вариантов оценки индивидуальных результатов труда работника структурного подразделения предприятия приведен в табл. 1.6. При наличии фактических достижений сотрудника коэффициент  $W_i$  (весомость  $i$ -го достижения или упущения в работе ( $i = 1, 2, \dots, n$ )) увеличивается на величину, определяемую руководителем подразделения предприятия. Если в течение месяца, например, были отмечены упущения, то размер трудового вклада работника будет соответственно уменьшен на величину индивидуального коэффициента (табл. 1.6.).

В итоге коэффициент трудового вклада каждого сотрудника предприятия ( $K_i$ ) может быть рассчитан в зависимости от достижений (+) и упущений (-) в работе по формуле

$$K_i = 1 \pm \sum_{i=1}^n W_i \times q_i,$$

где  $n$  – число показателей;

$q$  – значение показателя, т.е. коэффициент, определяющий важность выполняемых видов работ ( $q \leq 0,6$  – значение определяется в зависимости от количества оцениваемых показателей и расставляется в порядке

возрастания важности показателя, определенной для каждого отдельного предприятия).

Например, пусть работник службы приема и размещения гостиницы "Z" В. В. Иванов получил следующую характеристику при оценке результатов его работы руководителем подразделения.

Таблица 1.6

Формирование шкалы коэффициентов трудового вклада работников подразделения предприятия

Показатель	Значение показателя q	Значение коэффициента W		
		3	4	5
1	2	3	4	5
<b>1. Перечень достижений в работе (+)</b>		<b>+ 0,1</b>	<b>+ 0,2</b>	<b>+ 0,3</b>
1. Количество выполненных работ месячного, квартального, годового планов, оперативных заданий руководства: <ul style="list-style-type: none"> <li>– количество выполненных заданий меньше среднего количества работ, приходящегося на одного сотрудника подразделения;</li> <li>– работы выполнены в полном объеме, количество выполненных заданий соответствует среднему количеству работ, приходящемуся на одного сотрудника подразделения;</li> <li>– количество выполненных заданий превышает среднее количество работ.</li> </ul>	<b>0,6</b>	+	+	+
2. Качество выполненных работ: <ul style="list-style-type: none"> <li>– выполненная работа требует дополнительного уточнения и частичной доработки исполнителем;</li> <li>– работа сдана с первого предъявления, оформление соответствует установленным требованиям;</li> <li>– содержание соответствует поставленной задаче, в работе присутствуют элементы творчества и новизны.</li> </ul>	<b>0,5</b>	+	+	+
3. Сроки выполнения работ: <ul style="list-style-type: none"> <li>– работа выполнена с нарушением установленного срока;</li> <li>– работа выполнена в установленный срок;</li> <li>– работа выполнена ранее установленного срока.</li> </ul>	<b>0,4</b>	+	+	+
4. Инициативные действия, давшие положительный эффект работе: <ul style="list-style-type: none"> <li>– подразделения;</li> <li>– филиала;</li> <li>– всего предприятия.</li> </ul>	<b>0,3</b>	+	+	+

5. Достижения в работе, принесшие экономический эффект: – подразделения; – филиала; – всего предприятия.	<b>0,2</b>	+	+	+
6. Другие достижения в работе: – работа без больничных листов; – экономия материальных ресурсов; – высокая трудовая дисциплина	<b>0,1</b>	+	+	+

– работа выполнена в полном объеме, количество выполненных заданий соответствует среднему количеству работ, приходящемуся на одного работника подразделения;

– выполненная работа соответствует установленным требованиям по качеству;

– работа выполнена ранее установленного срока. Однако руководителем также была отмечена одна неявка на работу без уважительной причины.

Таким образом, коэффициент трудового вклада ( $K_i$ ) В. В. Иванова составит:

$$K_i = 1 + [(0,6 \times 0,2) + (0,5 \times 0,2) + (0,4 \times 0,3) - (0,3 \times 0,3)] = 1,25.$$

Процедура *оценки сложности и качества работ* предусматривает описание состава трудовых функций, характерных для той или иной должности персонала предприятия. Для этого должны изучаться квалификационные требования к рабочим местам, функции и задачи, выполняемые подразделением предприятия, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях предприятия, а также технология определенных видов работ и организационно-технические условия их выполнения.

Для оценки сложности трудовых функций может использоваться ряд качественных показателей, определяемых с помощью вербально-числовых шкал:

- объемы работ, составляющих содержание конкретного труда;
- степень повторяемости работ;
- степень самостоятельности работника при выполнении работ;
- масштаб и сложность руководства;
- степень ответственности.

С помощью метода балльной оценки может быть установлена мера проявления каждого признака в трудовой деятельности конкретных работников.

Суммирование оценок по всем выбранным показателям с одновременным установлением их значимости позволяет получить среднюю количественную оценку сложности труда для каждой должности -  $K_c^{cp}$  (один из вариантов представлен в табл. 1.7).

Если отдельные работники, исполняя должностные обязанности, в пределах своей квалификации выполняют одновременно не предусмотренные повышенной сложности работы, то это учитывается при общей оценке сложности с помощью коэффициента дополнительной сложности ( $K_c^{доп}$ ).

Таблица 1.7

Модель формирования оценки

Профессионально-должностные характеристики	Весовой коэф.	Оценка	$K_c^{cp}$ по профессиональным группам (должностям 1,2...п)			
			1	2	...	n
<p>1. Требуемый для выполнения работ уровень квалификации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– профессиональное обучение</li> <li>– сроком 5 (в/о) и более лет, опыт</li> <li>– работы не менее 3 лет;</li> <li>– профессиональное обучение</li> <li>– сроком 5 (в/о) и более лет, опыт</li> <li>– работы до 3 лет;</li> <li>– профессиональное обучение</li> <li>– сроком до 5 лет (н/в);</li> <li>– профессиональное обучение сроком до 2 лет (ПТУ, техникум);</li> <li>– работа не требует специальных знаний и профессионального обучения.</li> </ul>	0,6	5 4 3 2 1	5x0,6			
<p>2. Сложность организации труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высококвалифициров. труд, самостоятельное выполнение работы; деятельность ведущих специалистов и руководителей;</li> <li>– квалифицированный труд с делегированными руководящими функциями;</li> <li>– работа по новым, малоизвестным технологиям под контролем руководителей среднего звена управления.</li> <li>– работа под общим руководством и контролем, требующая определенной квалификации;</li> <li>– работа по унифицированным процедурам, не требующая квалификации.</li> </ul>	0,4	5 4 3 2 1	3x0,4			

Тогда общая сложность работ, выполняемых работником подразделения банка ( $K_c^\circ$ ), может быть рассчитана по формуле

$$K_c^\circ = K_c^{cp} + K_c^{доп}$$

Уровень квалификации работников предприятия может определяться уровнем профессионального образования и продолжительности (стажем) работы в определенной сфере. Оценка уровня квалификации работников может производиться при проведении анализа эффективности мероприятий по обучению и развитию персонала, а также при проведении процедур отбора сотрудников на вакантные должности. Для унификации данных и усиления возможности их использования в различных видах анализа каждому работнику может присваиваться количественная оценка, характеризующая уровень его квалификации.

*Задание:*

*Проведение комплексной оценки труда работников гостиницы "Волжская".*

1. Пусть работники службы приема и размещения гостиницы "Волжская" получили следующие индивидуальные характеристики при оценке результатов их работы руководителем подразделения:

А.А. Петров	Ю.В. Майоров	Г.Р. Сидоров
- количество выполненных заданий меньше среднего количества работ, приходящегося на одного сотрудника подразделения;	- работы выполнены в полном объеме, количество выполненных заданий соответствует среднему количеству работ, приходящемуся на одного сотрудника подразделения;	- количество выполненных заданий превышает среднее количество работ;
- содержание соответствует поставленной задаче, в работе присутствуют элементы творчества и новизны;	- работа сдана с первого предъявления, оформление соответствует установленным требованиям;	- содержание соответствует поставленной задаче, в работе присутствуют элементы творчества и новизны;
- работа выполнена в установленный срок;	- работа выполнена в установленный срок;	- работа выполнена в установленный срок;
- высокая трудовая дисциплина.	- отмечены нарушения трудовой дисциплины (опоздания).	- отмечены инициативные действия, давшие положительный эффект в работе подразделения.

Рассчитать коэффициент трудового вклада каждого работника и выявить величину отклонения, значений коэффициентов от среднего уровня по подразделению.

2. Составить ряд качественных критериев для оценки потребности в обучении (повышении квалификации) работников и количественных оценок возможных характеристик.

3. Провести оценку сложности работ сотрудников туристской фирмы по трем любым качественным показателям и трем любым должностям.

## **Тема 5. Развитие (подготовка, переподготовка, повышение квалификации) персонала в ГТБ**

*Вопросы для обсуждения:*

- 1. Цели обучения (развития) работников.*
- 2. Виды и формы обучения (развития) работников.*
- 3. Основные этапы анализа выполнения работ и потребности в обучении.*
- 4. Технологии развития персонала.*
- 5. Тренинг как метод развития персонала сферы услуг.*
- 6. Коучинг и система наставничества как современные методы развития персонала.*

### ***Ситуация 2. Организация обучения в период реорганизации ОАО ГК «Ока»***

Предприятие нуждается в реорганизации, и сотрудник в это же время нуждается в изменениях.

Необходимо ответить на следующие ключевые вопросы:

1. Как отобрать из коллектива людей, готовых к изменениям?
2. Как мотивировать этих людей?
3. Чему учить и как?

*Задания:*

- 1. Сформулируйте методы и критерии отбора работников ОАО ГК «Ока» для проведения обучения.*
- 2. Сформируйте программу (методы) стимулирования этих работников.*
- 3. Разработайте программу обучения (включающую определенные этапы и формы обучения).*
- 4. Проведите диагностику внутригрупповых отношений (см. Приложение 2).*

## **Тема 6. Развитие деловой карьеры персонала в ГТБ**

*Вопросы для обсуждения:*

- 1. Понятие и цели деловой карьеры персонала.*
- 2. Виды и этапы профессионально-квалификационного продвижения работников.*
- 3. Проведение профориентации как одно из направлений деятельности по управлению персоналом организации.*
- 4. Формирование кадрового резерва и организация работы с ним.*
- 5. Планирование деловой карьеры.*
- 6. Особенности организации профессионально-квалификационного продвижения на предприятиях отрасли гостеприимства.*

*Задание:*

*Моделирование карьеры работников предприятий туристского и гостиничного бизнеса.*

- 1. Разработайте схему продвижения работников на примере предприятия отрасли гостеприимства (туристской фирмы, гостиницы)<sup>1</sup>.*
- 2. Приведите карьерограмму (план карьеры) любого специалиста этого предприятия (приложение 3).*

## **Тема 7. Мотивация персонала в ГТБ**

*Вопросы для обсуждения:*

- 1. Понятие "мотивация".*
- 2. Современные теории мотивации.*
- 3. Цели, принципы и структура системы материального стимулирования.*
- 4. Система морального стимулирования (методы, структура).*
- 5. Делегирование полномочий как метод морального стимулирования.*
- 6. Организация обучения (развития) работников как стимулирующий метод воздействия и как одна из целей формирования системы стимулирования.*
- 7. Принципы разработки мотивационных программ на предприятиях сферы услуг.*

---

<sup>1</sup> Формирование образцов карьеры (ОК) является важным этапом планирования карьеры. ОК является источником информации о системе, в соответствии с которой организуется продвижение работников организации.

### ***Ситуация 3. Мотивационная система работников предприятия "Вояж"***

При разработке стратегии управления персоналом руководство туристской фирмы "Вояж" ориентируется, прежде всего, на развитие чувства индивидуальной ответственности и повышение квалификации работников. Также уделяется внимание вопросам поддержания корпоративной культуры и сплоченности коллектива.

Сотрудникам фирмы "Вояж" предоставляется возможность обучения как непосредственно на рабочем месте (на предприятии), так и вне предприятия с частичной или полной оплатой за счет организации.

Для всех работников предприятия предусмотрены льготы по предоставлению бесплатного питания в течение рабочего дня, служебного транспорта, а также возможность пользоваться продукцией (услугами) предприятия по льготным ценам.

В отчетный период руководителями фирмы "Вояж" была разработана и введена экспериментальная программа по развитию у работников чувства ответственности и сплоченности коллектива. В рамках этой программы служащим предоставили право на самостоятельное принятие решений (в пределах компетенции сотрудника) по некоторым вопросам, которые раньше находились в сфере ведения руководителей среднего звена.

Также были проведены мероприятия, направленные на улучшение социально-психологического климата в коллективе. Был приглашен специалист, прошедший тренинг по тактике разрешения конфликтных ситуаций. Организовано проведение совместных праздников.

Был проведен анализ рабочих процессов путем составления работниками карты (фотографии) использования рабочего времени. При реализации программы по улучшению условий труда в отчетном периоде были модифицированы 30% рабочих мест.

В период летнего туристского сезона работникам (менеджерам по продаже турпутевок) выплачивались премии в размере 7% с продаж в сверхурочное время, а также надбавки к зарплате за напряженные условия труда.

По окончании года была изучена книга отзывов клиентов фирмы и выданы премии трем сотрудникам за содержащиеся в ней отзывы-благодарности.

За нарушения корпоративных правил и трудовой дисциплины (распорядка) налагаются штрафы в размере, определенном внутренними документами фирмы. В отчетный период были зарегистрированы взыскания в виде штрафов за опоздания и неявки на работу по неуважительным причинам, а также штраф за искажение информации при работе с клиентами.

По результатам текущей аттестации один сотрудник смещен на нижестоящую должность, одному сотруднику была понижена заработная плата, двум повышена.

За неудовлетворительное выполнение должностных обязанностей объявлены выговоры трем сотрудникам, два сотрудника были лишены ежегодных премий, рассчитываемых по результатам года.

*Задания:*

1. *Какие из представленных методов являются составляющими элементами (распределите):*

*а) системы моральной / материальной мотивации;*

*б) системы поощрительного / принудительного стимулирования.*

2. *Какие из представленных методов направлены на повышение эффективности текущей деятельности предприятия, какие – на результаты в долгосрочном периоде?*

## **Тема 8. Учет и контроль результатов труда персонала в ГТБ**

*Вопросы для обсуждения:*

- 1. Издержки на рабочую силу и их характеристика.*
- 2. Основная цель, составляющие и параметры кадрового аудита.*
- 3. Параметры аудита кадровых процессов.*
- 4. Параметры аудита организационной структуры.*
- 5. Параметры аудита кадрового состава и кадрового потенциала.*
- 6. Использование автоматизированных систем учета и контроля персонала*

Кадровый учет и контроль может производиться в двух направлениях:

1. Учет затрат на персонал.
2. Анализ показателей, характеризующих использование кадрового потенциала (контроль результатов труда).

### **Учет затрат на персонал**

*Классификация затрат предприятия на рабочую силу*

1. Прямая заработная плата и оклады (включая премии за сверхурочную работу, доплаты и компенсации).

2. Оплата неотработанного времени (отпуска, праздничных дней, выходного пособия).

3. Премияльные и денежные вознаграждения (премии в конце года или сезонные премии, премии по участию в прибылях и другие дополнительные выплаты).

4. Оплата еды, питья, топлива и др. (выплаты в натуральной форме).
5. Стоимость жилья работников.
6. Затраты на социальное обеспечение (выплаты по программам, охватывающим старость, инвалидность, производственную травму, пособия по многосемейности и др.).
7. Стоимость профессионального обучения.
8. Стоимость культурно-бытового обслуживания (стоимость столовой, культурных услуг, образования и др.).
9. Другие затраты (стоимость транспортировки, рабочей одежды и др.).
10. Налоги.

### **Анализ динамики показателей стоимости затрат предприятия на рабочую силу**

1. Расчет стоимости единицы труда на рабочую силу (С):

$$C_T = Z_{pc} / CCЧ,$$

где  $Z_{pc}$  – стоимость затрат предприятия на рабочую силу.

Положительная динамика – снижение значения показателя.

2. Объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу ( $\Delta V_{1p}$ ), определяется двумя способами:

$$1) \Delta V_{1p} = O_p / Z_{pc},$$

где  $O_p$  – объем реализации продукции в анализируемом периоде.

$$2) \Delta V_{1p} = П_T / C_T,$$

где  $П_T$  – среднегодовая выработка одного работника в анализируемом периоде, тыс. руб.;

Положительная динамика – рост значения показателя.

3. По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой "удельную затратоемкость продукции", где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ( $Y_p$ ):

$$Y_p = Z_{pc} / O_p$$

Показатель удельной затратоемкости  $Y_p$  является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат  $\Delta V_{1p}$  и характеризует затраты на рабочую силу (руб.), необходимые для получения, 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу  $\Delta V_{1p}$  позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выяснить влияние как внешних, так и внутренних факторов.

### Анализ показателей,

#### характеризующих использование кадрового потенциала

Кроме показателей, приведенных в табл. 1.8, производится расчет и анализ показателей, приведенных ниже.

*Таблица 1.8*

Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала

Наименование показателя	Формула расчета	Примечания
1. Объем реализации услуг, руб.	Фактическая величина	Положительная динамика - рост значения показателя. При этом изменение (увеличение) объема реализации могло ( $\Delta OP$ ) произойти из-за увеличения цены 1 единицы продукции, которое является экономически нецелесообразным, так как в долгосрочном периоде может привести к падению спроса на продукт и последующему уменьшению объемов производства и реализации. Таким образом, дополнительно рекомендуется проанализировать изменение объема производства продукции в натуральном выражении (шт., ед. услуг)
2. Среднегодовая численность персонала (ССЧ), чел.	Фактическая величина	Необходимо сравнение величины изменения численности персонала и темпов изменения среднегодовой выработки 1 работника. Экономически нецелесообразно увеличение численности персонала на большую величину изменения выработки (или уменьшение на меньшую величину)
3. Среднегодовая выработка 1 работника, руб.	Объем реализации/ССЧ	Положительная динамика – рост значения показателя в анализируемом периоде. При этом следует проанализировать изменение значения показателя в натуральном выражении.
4. Фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Фактическая величина	Необходим сравнительный анализ изменения значения показателя ФОТ и изменения значения показателя объема реализации.
5. Среднегодов. зар /пл 1 работника (ЗП), руб.	ФОТ/ССЧ	Необходим сравнительный анализ изменения значения показателя ЗП и изменения значения показателя Среднегодовой выработки 1 работника.
6. Зарботная плата на 1 руб. реализации продукции, коп.	ФОТ/объем реализации продукции	Положительная динамика – снижение значения показателя, так как здесь зарплата рассматривается в качестве затрат.

#### 1. Анализ изменения численности персонала:

Абсолютное отклонение численности персонала (АОч)

$$AOч = CCЧ_{отч} - CCЧ_{баз},$$

Относительное отклонение численности персонала (ООч)

$$OOч = CCЧ_{отч} - CCЧ_{баз} \times (I_w / I_q),$$

где  $I_w$  и  $I_q$  – индексы соответственно производительности труда и объема реализации продукции.

Экономически целесообразно соотношение  $AOч \leq OOч$ .

2. Анализ изменения объема реализации (ОР) за счет изменения производительности труда и изменения численности персонала.

Изменение величины объема реализации за счет изменения производительности труда ( $\Delta OP_{Пр}$ ) определяется по формуле

$$\Delta OP_{Пр} = \Delta Пр \times ССЧ_{отч},$$

где  $\Delta Пр$  – изменение величины среднегодовой производительности 1-го работника;

$ССЧ_{отч}$  – среднегодовая численность персонала в отчетном периоде.

Изменение величины объема реализации продукции за счет изменения численности ( $\Delta OP_{ССЧ}$ ) определяется по формуле

$$\Delta OP_{ССЧ} = \Delta ССЧ \times Пр_{баз},$$

где  $Пр_{баз}$  – среднегодовая производительность одного работника в базисном периоде;

$\Delta ССЧ$  – изменение среднегодовой численности персонала.

Изменение объема реализации ( $\Delta OP$ ) за счет изменения производительности труда и изменения численности персонала

$$\Delta OP = \Delta OP_{ССЧ} + \Delta OP_{Пр}$$

При правильном расчете значение показателя  $\Delta OP$  должно соответствовать значению этого показателя в табл. 1.14. Экономически целесообразно соотношение  $\Delta OP_{ССЧ} < \Delta OP_{Пр}$ .

3. Анализ целесообразности изменения величины ФОТ и среднегодовой заработной платы одного работника.

3.1. Коэффициент соотношения между темпами изменения производительности труда и заработной платы (Кзп)

$$Кзп = I_w / I_{ЗП} = (Пр_{отч} / Пр_{баз}) / (ЗП_{отч} / ЗП_{баз}),$$

где  $I_w$  и  $I_{ЗП}$  – индексы изменения производительности труда и заработной платы одного работника,

$Пр_{отч}$  и  $Пр_{баз}$  – производительность труда одного работника в отчетном и базисном периодах,

$ЗП_{отч}$  и  $ЗП_{баз}$  – величина среднегодовой заработной платы одного работника в отчетном и базисном периодах.

3.2. Коэффициент соотношения между темпами изменения ФОТ и объема реализации продукции (Кфот)

$$Кфот = I_q / I_{фот} = (OP_{отч} / OP_{баз}) / (ФОТ_{отч} / ФОТ_{баз}),$$

где  $I_q$  и  $I_{фот}$  – индексы изменения объема реализации продукции и фонда оплаты труда,

$OP_{отч}$  и  $OP_{баз}$  – объем реализации продукции в отчетном базисном периодах,

$ФОТ_{отч}$  и  $ФОТ_{баз}$  – величина фонда оплаты труда в отчетном и базисном периодах.

4. Прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал.

Относительная экономия за счет численности персонала ( $\text{Э}_{\text{ССЧ}}$ ), руб.

$$\text{Э}_{\text{ССЧ}} = (\text{ССЧ}_{\text{отч}} - \text{ССЧ}_{\text{баз}} \times I_q) \times Z_{\text{п.отч}}$$

Относительная экономия за счет роста отдачи заработной платы ( $\text{Э}_{\text{ЗП}}$ ), руб.

$$\text{Э}_{\text{ЗП}} = (\text{ФОТ}_{\text{отч}} - \text{ФОТ}_{\text{баз}} \times I_q)$$

### **Оценка экономической эффективности мероприятий по управлению персоналом**

Конечной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема произведенной продукции в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности, и отдачу от затрат на персонал.

В состав затрат на разработку и реализацию мер по управлению персоналом целесообразно включить:

- 1) заработную плату и премиальные выплаты персонала;
- 2) оплату услуг специалистов, привлекаемых из сторонних организаций для формирования кадровой политики;
- 3) затраты на дополнительные мероприятия по социальной защите и обеспечению работников предприятия, не применявшиеся до реализации системы мер по управлению персоналом (например, дополнительные выплаты из фонда потребления – ссуды молодым семьям, оплата счетов на оказание медицинских услуг, абонементы в бассейн, выделение средств на ремонт стадиона, материальная помощь к отпуску);
- 4) затраты на улучшение условий труда (закупка дополнительного оборудования, программного обеспечения, ремонт помещений, дополнительные льготы для сотрудников, работающих в тяжелых и вредных цехах, предусмотренные мероприятиями по управлению персоналом);
- 5) дополнительные затраты на переобучение и повышение квалификации, связанные с реализацией мероприятий по управлению персоналом (это – оплата за ученичество, за практикантов, премии работникам предприятия, проводившим занятия по повышению квалификации, оплата обучения в специальном учебном центре);
- 6) иные расходы (например, бумага, представительские расходы, обусловленные работой с вузами, и т. д.).

Эффективность мероприятий по управлению персоналом может заключаться в:

1. *Экономии средств*, которая выражается в снижении потерь рабочего времени, условном высвобождении работников, экономии по фонду зарплаты.

2. *Экономическом эффекте*, который образуется от увеличения прибыли в результате роста объема выпуска рентабельной продукции и от снижения себестоимости по причине сокращения удельных затрат на единицу производимой продукции.

### **Расчет эффективности предложенных мероприятий, выражающейся в экономии средств**

#### **А. Экономия численности**

Выбирается один из вариантов расчета экономии численности ( $\mathcal{E}_ч$ ) в зависимости от характера предложенных мероприятий.

1. Экономия численности за счет снижения внутрисменных потерь рабочего времени (в результате реализации мероприятий по совершенствованию технологий производства, улучшению качества рабочих мест и др.) определяется по формуле

$$\mathcal{E}_ч = \frac{\text{ПРВ}_{\text{отч}} - \text{ПРВ}_{\text{пр}}}{\text{ФРВ}} \times \text{ССЧ}$$

где  $\text{ПРВ}_{\text{отч}}$  и  $\text{ПРВ}_{\text{пр}}$  – потери рабочего времени (в результате простоев, непродуктивных затрат рабочего времени) в отчетном и проектируемом периодах, часов;

ФРВ – эффективный фонд рабочего времени одного работника в год, ч.;

ССЧ – численность работников, чел.

2. Экономия численности за счет снижения целодневных потерь рабочего времени (в результате реализации мероприятий по снижению стрессовых ситуаций (сокращению невыходов по болезни), снижению текучести, повышению трудовой мобильности и др.) определяется по формуле

$$\mathcal{E}_ч = \frac{\text{ПВ}_{\text{отч}} - \text{ПВ}_{\text{пр}}}{\text{ФРВ}} \times \text{ССЧ}$$

где  $\text{ПВ}_{\text{отч}}$  и  $\text{ПВ}_{\text{пр}}$  – количество невыходов (по болезни, по причине текучести кадров) в отчетном и проектируемом периодах, дн.;

ФРВ – эффективный фонд рабочего времени одного работника, дн.

3. Экономия численности за счет снижения трудоемкости (в результате проведения мероприятий по развитию (обучению, повышению квалификации) персонала, применению новых технологий) определяется по формуле

$$\mathcal{E}_ч = \frac{\text{Те}_{\text{отч}} - \text{Те}_{\text{пр}}}{\text{ФРВ}} \times \text{ОП}_{\text{пр}}$$

где  $\text{Те}_{\text{отч}}$  и  $\text{Те}_{\text{пр}}$  – трудоемкость производства 1 услуги/продукта в отчетном и проектируемом периодах, ч.;

ФРВ – эффективный фонд рабочего времени одного работника, ч.;

ОП – проектируемый объем производства услуг, шт.

### **Б. Экономия по фонду заработной платы**

Далее рассчитывается экономия по фонду заработной платы ( $\mathcal{E}_{з.п.}$ ) по формуле

$$\mathcal{E}_{з.п.} = ЗП \times \mathcal{E}_ч \left( 1 + \frac{Н_с}{100} \right)$$

где ЗП – среднегодовая заработная плата одного работника, руб.

$Н_с$  – ставка единого социального налога (26%).

### **В. Сумма годовой экономии**

Сумма годовой экономии определяется по формуле

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{з.п.} - З_{тек},$$

где  $З_{тек}$  – текущие затраты на рабочую силу (по мероприятию).

### **Расчет эффективности предложенных мероприятий, выражающейся в увеличении прибыли**

Предполагает выделение условно-постоянных затрат предприятия в которые входят расходы на оплату труда работников, так как рассчитывается эффективность мероприятий, связанных с материальным стимулированием работников.

### **А. Увеличение прибыли за счет роста производительности труда**

Увеличение прибыли за счет роста производительности труда ( $\Delta\Pi$ ) (в результате реализации программ материального стимулирования) определяется по формуле

$$\Delta\Pi = \text{Пр}_{отч} \times I_w \times \text{ССЧ} \times d_{\text{впз}} / 100,$$

где  $\text{Пр}_{отч}$  – производительность труда работников в отчетном периоде;

$I_w$  – прогнозируемый индекс изменения производительности труда одного работника;

$\text{ЧТМ}$  – доля условно-постоянных затрат (в себестоимости продукции).

### **Б. Изменение себестоимости продукции**

Изменение себестоимости рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_ч = \frac{\Delta ЗП - \Delta \text{Пр}}{100 + \Delta \text{Пр}} \times d_{\text{фот}} / 100 \times З_{отч}$$

где  $\Delta ЗП$  – планируемый прирост среднегодовой заработной платы одного работника, %;

$\Delta \text{Пр}$  – прогнозируемый прирост среднегодовой производительности труда одного работника, %;

$d_{\text{фот}}$  – доля фонда оплаты, труда в общей сумме затрат;

$З_{отч}$  – себестоимость продукции в отчетном периоде.

## В. Экономический эффект

Экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \Delta\Pi + ДЗ.$$

*Задания:*

*На основании данных, приведенных в табл. 1.9-1.10, проведите:*

*1) анализ динамики показателей стоимости затрат предприятия на рабочую силу;*

*2) анализ показателей использования работников предприятия в отчетном и базисном периодах.*

Таблица 1.9

Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала предприятия

Показатель	Величина показат		Откл., %
	Баз. пер.	Отч. пер.	
1	2	3	4
1. Объем реализации, млн руб.	ОР <sub>б</sub>	ОР <sub>от</sub>	
2. Себестоимость продукции, млн руб.	З <sub>б</sub>	З <sub>от</sub>	
3. Среднесписочная численность персонала, чел.	ССЧ <sub>б</sub>	ССЧ <sub>от</sub>	
4. Фонд оплаты труда (а + б + к), млн руб.			
5. Затраты на рабочую силу, млн руб. В том числе:			
а) прямая зарплата и оклады;	ЗР <sub>б1</sub>	ЗР <sub>от1</sub>	
б) оплата неотработанного времени;	ЗР <sub>б2</sub>	ЗР <sub>от2</sub>	
в) премиальные и денежные вознаграждения;	ЗР <sub>б3</sub>	ЗР <sub>от3</sub>	
г) оплата еды, питья, топлива и др.;	ЗР <sub>б4</sub>	ЗР <sub>от4</sub>	
д) стоимость жилья работников;	ЗР <sub>б5</sub>	ЗР <sub>от5</sub>	
е) затраты на социальное обеспечение;	ЗР <sub>б6</sub>	ЗР <sub>от6</sub>	
ж) стоимость проф. обучения;	ЗР <sub>б7</sub>	ЗР <sub>от7</sub>	
з) стоимость культурно-бытового обслуживания;	ЗР <sub>б8</sub>	ЗР <sub>от8</sub>	
и) другие затраты;	ЗР <sub>б9</sub>	ЗР <sub>от9</sub>	
к) налоги.			

Таблица 1.10

Исходные данные для расчета показателей по вариантам

Показатель (условное обозначение)	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ОР <sub>б</sub> , млн руб.	15,0	13,7	14,0	16,7	14,3	12,5	16,8	15,2	15,7	14,9
ОР <sub>от</sub> , млн руб.	14,2	14,0	14,0	15,9	15,0	14,9	17,0	14,0	16,0	15,0
З <sub>б</sub> , млн руб.	10,3	10,0	12,7	13,1	12,6	9,2	13,0	11,4	12,9	11,0
З <sub>от</sub> , млн руб.	10,0	10,2	13,0	12,9	13,0	12,5	13,7	11,2	15,0	11,2
ССЧ <sub>б</sub> , чел.	12	14	15	15	16	10	16	13	17	17
ССЧ <sub>от</sub> , чел.	12	17	10	15	18	19	17	12	20	17

ЗР <sub>61</sub> , млн руб.	1,39	1,38	1,74	1,83	1,73	1,27	1,79	1,57	1,77	1,51
ЗР <sub>62</sub> , млн руб.	0,13	0,12	0,16	0,17	0,16	0,11	0,17	0,14	0,16	0,14
ЗР <sub>63</sub> , млн руб.	0,04	0,03	0,05	0,05	0,05	0,04	0,05	0,04	0,05	0,04
ЗР <sub>64</sub> , млн руб.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ЗР <sub>65</sub> , млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ЗР <sub>66</sub> , млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ЗР <sub>67</sub> , млн руб.	0,23	0,22	-	0,22	0,26	-	-	-	0,21	-
ЗР <sub>68</sub> , млн руб.	0,14	0,14	0,12	-	0,14	0,14	-	0,12	0,12	-
ЗР <sub>69</sub> , млн руб.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ЗР <sub>от1</sub> , млн руб.	1,38	1,39	1,79	1,77	1,77	2,00	1,82	1,49	2,09	1,56
ЗР <sub>от2</sub> , млн руб.	0,12	0,13	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17	0,14	0,19	0,14
ЗР <sub>от3</sub> , млн руб.	0,04	0,03	0,06	0,04	0,07	0,03	0,01	0,02	0,04	0,04
ЗР <sub>от4</sub> , млн руб.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ЗР <sub>от5</sub> , млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ЗР <sub>от6</sub> , млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ЗР <sub>от7</sub> , млн руб.	-	-	-	-	0,17	-	-	-	0,01	-
ЗР <sub>от8</sub> , млн руб.	0,17	-	0,12	-	0,10	0,20	-	0,12	-	-
ЗР <sub>от9</sub> , млн руб.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

## Вопросы к зачёту

1. Кадровое планирование персонала в ГТБ.
2. Набор персонала. Технологии подбора персонала в ГТБ.
3. Современные технологии подбора персонала на профессиональном рынке труда предприятий гостеприимства.
4. Методы отбора персонала туристических фирм и гостиниц.
5. Методы проведения интервью. CASE – интервью или ситуационное интервью.
6. Проективные методики отбора персонал. Анализ метапрограмм (тип референции, ориентированность на процесс – результат, ориентированность на сходство – различие, установка на активность – рефлексивность).
7. Тестирование кандидатов как метод отбора персонал в ГТБ.
8. Оценка (аттестация) персонала в ГТБ
9. Центр оценки персонала (assessment center), характеристика метода, критерии центра оценки, способы выявления данных.
10. Методы индивидуальной и групповой оценки персонала в ГТБ.
11. Развитие (подготовка, переподготовка, повышение квалификации) персонала туристических фирм и гостиниц.
12. Цели обучения (развития) работников. Виды и формы обучения (развития) персонала туристических фирм и гостиниц.
13. Тренинг как метод развития персонала предприятия сферы услуг.
14. Коучинг и система наставничества как современные методы развития персонала в ГТБ.
15. Развитие деловой карьеры персонала туристических фирм и гостиниц
16. Формирование кадрового резерва и организация работы с ним в ГТБ.
17. Планирование деловой карьеры на предприятиях отрасли гостеприимства.
18. Особенности организации профессионально-квалификационного продвижения на предприятиях отрасли гостеприимства.
19. Мотивация персонала туристических фирм и гостиниц.
20. Система морального стимулирования. Делегирование полномочий как метод морального стимулирования персонала в ГТБ.
21. Определение индивидуальных мотиваторов в ходе интервью и управленческого общения персонала в ГТБ.
22. Организация обучения работников как стимулирующий метод воздействия и как одна из целей формирования системы стимулирования персонала в ГТБ.
23. Принципы разработки мотивационных программ в ГТБ.
24. Основная цель, составляющие и параметры кадрового аудита персонала в ГТБ.
25. Анализ показателей, характеризующих использование кадрового потенциала туристических фирм и гостиниц.

## **ОТДАЧА ОТ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ (ROI ON TRAINING & DEVELOPMENT)**

В последние годы профессионалы в области HR говорят о необходимости радикально изменить подход к оценке эффективности развивающих программ. О том, что следует четко измерять отдачу инвестиций – ROI (Return on Investment) – в развитие сотрудников. То есть все должно протекать так же, как и в других областях бизнеса. В результате один из ведущих экспертов в области HR – Джек Филипс – разработал подход, позволяющий подсчитать отдачу от программ обучения и развития сотрудников и включает в себя несколько уровней.

### **1. Первый уровень – «Реакция участников»**

Как сами участники оценивают эффективность обучения? Какова их реакция?

Для оценки этого уровня используют стандартные анкеты. Основные темы: полезность полученных навыков для реальной работы; интересность программы; сложность, доступность подачи материала.

### **2. Второй уровень – «Обучение»**

На этом уровне ваша задача оценить знания, полученные на тренинге.

Для оценки этого уровня используют специально разработанные тесты, вопросники и задания, цель которых – качественно измерить прогресс в полученных знаниях.

### **3. Третий уровень – «Поведение»**

Довольно сложный уровень, на котором для структурирования действий следует предпринять несколько шагов:

Сначала организаторы тренинга должны ответить на вопрос: «Что должны делать участники тренинга или развивающей программы на рабочем месте, чтобы использовать полученные знания и навыки?»

На основании этих ответов составьте план действий (action plan) каждого участника тренинга. Важнейшая задача организаторов тренинга состоит в том, чтобы проконтролировать выполнение этого плана каждым сотрудником. Здесь как никогда становится важным связь между HR или T&D-департаментом с линейными руководителями, на которых собственно эта задача и ложится. Если этого не произойдет – будьте уверены, все ваши усилия «лягут в письменный стол» в виде рапорта о том, что обучение пройдено. И все. Ничего не изменится (разве что ненадолго повысится мотивация сотрудников).

Определите по прошествии какого времени вы оцените эффективность проведенного обучения или развивающей программы.

### **4. Четвертый уровень – «Результат»**

На этом уровне мы определяем, как изменились бизнес-показатели нашей компании. В компаниях обычно имеются данные о ключевых,

интегральных бизнес-показателях, таких, как объем продаж, прибыль, затраты.

#### 5. Пятый уровень – «ROI»

Какова отдача от средств, вложенных в обучение? Превышают ли финансовый эффект от обучения затраты на его проведение?

Для ответа на эти вопросы изменения бизнес-показателей, зафиксированные на четвертом уровне, должны быть переведены в денежное выражение и суммированы. Аналогично подсчитываются затраты на проведение обучения и рассчитывается ROI:

$$\text{ROI} = ((\text{Доход от обучения} - \text{затраты}) / \text{Затраты}) \times 100\%$$

Далеко не всегда обязательно измерять все пять уровней ROI Methodology, в некоторых случаях достаточно дойти до 3-го (но не меньше). Но уж если вы идете до конца, до измерения ROI, очень важно тщательно и аккуратно провести работу по всем уровням.

Это поможет вам определить, на каком этапе произошел «сбой», если вдруг ROI оставляет желать лучшего.

Оценка ROI развивающих и обучающих программ позволяет организации получить целый ряд выгод.

Для HR-менеджеров:

- Оценивать эффективность проводимого обучения в финансовом выражении. Перестать действовать исключительно в рамках «центра затрат» и двинуться в сторону «центра прибыли».

- Говорить с первыми лицами на одном языке. Демонстрировать результаты своей работы в понятных для них терминах. Разрушить восприятия HR-менеджеров как людей, которые занимаются «неосвязаемыми», «неизмеримыми» (а потому нередко и несущественными) аспектами бизнеса.

- Привести разнообразные обучающие программы, которые проводятся в компании, к одному знаменателю (финансовый эффект). Получить инструмент для сравнения разных программ и разных провайдеров, выявления успешных и малоэффективных тренингов.

Для топ-менеджеров:

- Оценить финансовую эффективность вложений в развитие сотрудников.

- Получить понятный, надежный инструмент для контроля за результативностью мероприятий по развитию персонала.

- Сделать более измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат. Повысить «прозрачность», а следовательно, и управляемость своей организации.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Структура рекламного объявления вакансии

1. Название организации.
2. Краткая характеристика работы и ее место в данной организации.
3. Краткое описание должности и квалификации, желательной для кандидата.
4. Некоторое представление о выплачиваемой зарплате или указание на то, что заработная плата является предметом переговоров.
5. Подробности, как обращаться в компанию, и адрес для корреспонденции; в срочных ситуациях сообщается телефонный номер и имя человека, с которым следует вести переговоры (это подтолкнет кандидатов позвонить, чтобы задать более неформальные вопросы).
6. Кодовая вставка в адресе (например, Dept ES) поможет фирме определить, на какое из объявлений откликнулся кандидат. Например, пометка ES может означать Evening Standart. Такая информация может быть использована в дальнейшем при выборе газет для размещения объявлений.

### Методика диагностики внутригрупповых отношений

«Социометрия, или с кем бы Вы хотели работать вместе, а с кем нет?»

Методика разработана Дж. Морено.

В настоящее время имеет много модификаций.

#### *Цель*

Социометрический тест предназначен для диагностики эмоциональных связей, то есть взаимных симпатий между членами группы и решения следующих задач:

- а) измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- б) выявление соотносительного авторитета членов групп по признакам симпатии-антипатии (лидеры, звезды, отвергнутые);
- в) обнаружение внутригрупповых сплоченных образований во главе с неформальными лидерами.

Методика позволяет сделать моментальный срез с динамики внутригрупповых отношений, чтобы впоследствии использовать полученные результаты для реструктурирования групп, повышения их сплоченности и эффективности деятельности.

#### *Материалы*

Бланк социометрического опроса, список членов группы, социоматрица.

#### *Порядок исследования*

Перед началом опроса – инструктаж тестируемой группы (социометрическая разминка). В ходе него следует объяснить группе цель исследования, подчеркнуть важность его результатов для группы, показать, как нужно выполнять задания, гарантировать сохранение тайны ответов.

Необходимо постараться установить атмосферу доверия в отношениях с группой. Отсутствие доверия к экспериментатору, подозрения в том, что результаты опроса могут быть использованы во вред испытуемому, приводят к отказу выполнять задание в целом либо к отказу осуществить негативный выбор.

После этого следует начать непосредственно опрос. Ему подвергаются все члены группы. Респонденты должны записать в опросный лист фамилии членов группы, выбранных ими по тому или иному критерию, и указать свою фамилию. В процессе опроса исследователь должен следить затем чтобы опрашиваемые не общались между собой, постоянно подчеркивать и напоминать об обязательности ответов на все вопросы. Не следует торопить, подгонять испытуемых с ответами. В то же время, если испытуемые не имеют списка членов группы, не следует препятствовать визуальным контактам.

Фамилии отсутствующих желательно написать на доске.

### *Примерный текст инструкции*

При формировании Вашей группы, естественно, не могли быть учтены Ваши пожелания, поскольку Вы были недостаточно знакомы друг с другом. Сейчас взаимоотношения в группе определились, и для Вас, и для Вашего руководства выгодно учитывать Ваши пожелания при организации деятельности коллектива.

Постарайтесь быть искренними в ответах. Исследователи гарантируют тайну индивидуальных ответов. Возможны три основных способа выбора:

- а) число выборов ограничивается 3-5;
- б) разрешается полная свобода выбора (каждый может записать столько решений, сколько пожелает);
- в) испытуемый ранжирует всех членов группы в зависимости от предложенного критерия.

С точки зрения простоты и удобства обработки результатов предпочтительнее первый способ. С точки зрения надежности и достоверности полученных результатов – третий. Кроме того, методом ранжирования удастся снять опасения за отрицательный выбор. Пример обследования группы при помощи первого способа выбора, то есть каждый респондент имеет право выбрать только трех человек. Вопросы в прямой форме составлены по позитивному критерию.

### **Бланк социометрического опроса**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Группа (класс, отдел) \_\_\_\_\_

Ответьте на поставленные вопросы, записав под каждым из них три фамилии членов Вашей группы с учётом отсутствующих.

1. Если Вашу группу будут расформировывать, с кем бы Вы хотели продолжить совместно учиться (работать) в новом коллективе?

А) \_\_\_\_\_

Б) \_\_\_\_\_

В) \_\_\_\_\_

2. Кого бы из группы Вы пригласили на свой день рождения?

А) \_\_\_\_\_

Б) \_\_\_\_\_

В) \_\_\_\_\_

3. С кем из своей группы Вы пошли бы в многодневный туристический поход?

А) \_\_\_\_\_

Б) \_\_\_\_\_

В) \_\_\_\_\_

## Обработка данных и интерпретация результатов

### 1. Составление социоматрицы

По данным опросных листов составляется социометрическая таблица, в которую вносятся результаты.

Тот, кого выбирают													
№ п/п	Ф.И.О. того, кто выбирает	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Итого
1	Ив...ва	X	2				1			0,5			
2	Ив...в	2	X	0,5	1								
3	С...В		1	X			0,5				2		
4	Г...ва				X			1		2	0,5		
5	З...на			2	1	X						0,5	
6	Л...н	1		0,5			X	2					
7	К...на				2	1		X		0,5			
8	Ж...Н				2			0,5	X			1	
9	Р...ва	1		0,5				2		X			
10	Д...В		2					1			X	0,5	
11	Т...на				2		1			0,5		X	
Число выборов		3	3	4	5	1	3	5	0	4	2	3	33
Число баллов		4	5	3,5	6	2	2,5	6,5	0	3,5	2,5	2	37,5

Подсчитывается число выборов для каждого участника группы, равное полученному итогу в каждом столбце матрицы. За каждый первый выбор (первое место) присваивается 2 балла, за каждый второй выбор (второе место) присваивается 1 балл. За каждый последующий выбор — 0,5 балла. Полученные баллы суммируются в итоговой строке.

Затем определяется индекс групповой сплоченности:

$$C = N_B / [N(N - 1)],$$

где  $C$  – групповая сплоченность;

$N_B$  – число взаимных выборов в группе;

$N$  – число участников группы;

$N - 1$  – общее возможное число взаимных выборов в группе

$$C = 33 / [11 \times 10] = 0,3.$$

Показатель хорошей групповой сплоченности: 0,6—0,7.

2. На основе социоматрицы возможно построение социограммы, которая делает возможным наглядное представление социометрии в виде схемы – «мишени». Каждая окружность в социограмме имеет свое значение.

**Внутренний круг** – это так называемая зона звезд, в которую попадают лидеры, набравшие максимальное число выборов.

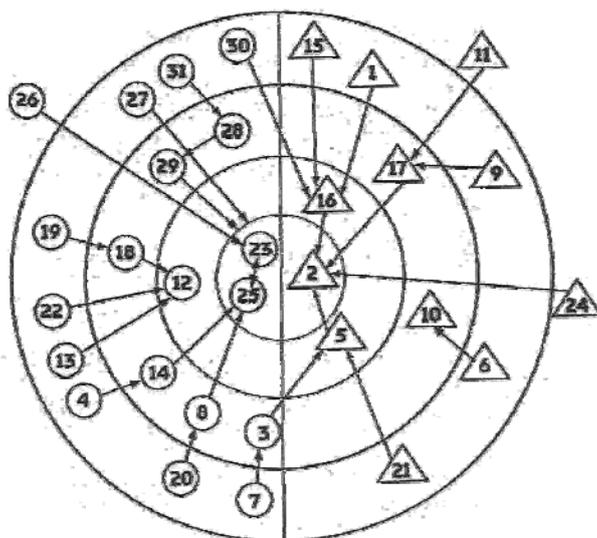


Рис. 3.1 Социограмма

**Второй круг** – зона предпочитаемых, в которую входят лица, набравшие число выборов выше среднего показателя.

**Третий круг** – зона пренебрегаемых, в которую вошли лица, набравшие число выборов ниже среднего показателя.

**Четвертый круг** – зона изолированных, это те, которые не получили ни одного очка. Опрашиваемые мужчины обозначаются треугольником, а женщины кружком. Взаимные выборы обозначаются стрелками (если взаимность не полная, стрелка направлена в одну сторону).

### Приложение 3

#### Рекомендуемая форма составления плана карьеры работника

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

дата принятия \_\_\_\_\_

на работу \_\_\_\_\_

должность \_\_\_\_\_

Планируемая должность	Период занятия должности	Код программы обучения	Период прохождения программы обучения	Условия занятия должности		Отметка о занятии должности/ причине изменения плана
				Балльная оценка кач. характеристики работников	Балльная оценка результатов работы	

код личного дела \_\_\_\_\_

Консультант (ФИО) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Дата утверждения \_\_\_\_\_

Отметка об изменении \_\_\_\_\_

Дата изменения \_\_\_\_\_

### Тест на педантичность

**Предназначение.** Данный тест предназначен для диагностики уровня педантичности. С одной стороны педантичность - это стремление следовать раз принятым формам, ревнивое и упорное соблюдение всяких мелочей (мелочность), упущение из виду самой сущности дела. С другой стороны педантичность проявляется и в исполнительности, ответственности, добросовестном исполнении обязанностей, строгости и точности, любви к истине.

Педантичность - многогранное понятие. Он может являться и некоей ширмой, которая прикрывает "мелкомыслие и невежество".

Данный тест может использоваться не только в самотестировании, но и профессиональной деятельности психолога. Например, в целях профотбора (в составе батареи тестов), подбора персонала на должности, требующие исполнительности и ответственности.

**Оцениваемые качества.** Педантичность Возрастная категория. 18+

**Инструкция** Внимательно прочитайте следующие вопросы. На каждый вопрос ответьте "да" или "нет". Если Вам сложно выбрать вариант, то попробуйте представить последнюю неделю Вашей жизни. Оцените то, чего было больше на прошлой неделе. Не стоит слишком долго размышлять над ответом. Как правило, первый пришедший в голову ответ и является верным.

#### Задания

1. Стараетесь ли Вы держать бумажные деньги в своём кошельке в полном порядке, чтобы купюры были аккуратно расправлены и отсортированы по возрастанию ценности? да / нет
2. Охотно ли Вы занимаетесь деятельностью, связанной с большой ответственностью? да / нет
3. Считаете ли Вы других людей недостаточно требовательными друг к другу? да / нет
4. Сильно ли Вам мешает неровно лежащая скатерть или неаккуратно сложенная обувь, настолько, что Вам хочется немедленно устранить эти недостатки? да / нет
5. Выполняете ли Вы кропотливую черную работу так же медленно и тщательно, как и любимое Вами дело? да / нет
6. Трудно ли Вам будет заснуть, если Вы целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой? да / нет
7. Следите ли Вы с большим вниманием, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте? да / нет

8. Уйдете ли Вы с работы или из дому, если что-то не успели доделать или у Вас там что-то не в порядке? да / нет
9. Есть ли у Вас привычка проверять перед сном или перед тем, как уйти из дома, выключен ли свет, не бежит ли из крана вода, закрыта ли дверь? да / нет
10. Есть ли у Вас такая привычка наливать чай или кофе до самых краёв чашки? да / нет
11. Бывают ли у Вас навязчивые идеи, такие как громко выругаться в общественном месте или же броситься под машину? да / нет
12. Верно ли, что Вы не любите составлять план своей работы, и Вы уверены, что и так не забудете про важные задачи? да / нет
13. Хочется ли Вам частенько отстранить кого-то от выполнения какого-то дела и самому заняться этим делом, потому что только так можно получить желаемое качество работы? да / нет
14. Правда ли, что иногда долгая и кропотливая работа помогает Вам забыться, отвлечься от неприятных мыслей? да / нет

### **Обработка результатов**

Подсчитайте количество ответов "да" на вопросы:

1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14.

Подсчитайте количество ответов "нет" на вопросы: 2, 8, 12.

Сложите эти два числа. Тем самым получается количество баллов, отражающие уровень педантичности.

0 - 4 балла. Низкий уровень педантичности. Вы не любите следовать стандартным формам деятельности. Вам важнее не точное исполнение задач, но сделать это как можно быстрее и с меньшими затратами. Мелочи Вам не важны и частенько раздражают Вас. Пожалуй, можно сказать про Вас, что Вы склонны к творчеству, необычности. Частенько Вы откладываете решение каких-то задач, оправдываясь неподходящим настроением. Попробуйте отводить больше внимания мелочам жизни. Старайтесь больше внимания уделять качеству работы.

5 - 9 баллов. Средний уровень педантичности. Вы уделяете внимание как качеству работы, так и эффективности. Вы не увлекаетесь мелочами, но и не витаете в небесах.

10 - 14 баллов. Высокий уровень педантичности. Вы любите следовать раз принятым формам деятельности, ревниво и упорно соблюдаете всевозможные мелочи. Вы исполнительны, ответственны, добросовестно исполняете обязанности, строги и точны, любите истину. Посмотрите на себя внимательно. Возможно Вы слишком мелочны и иногда "за деревьями не видите леса". Качество работы это конечно хорошо, но не слишком ли Вы много своих личных ресурсов отдаёте работе. Попробуйте повышать эффективность своей деятельности.

### Тест на активность поведения

Люди по-разному выходят из затруднительных жизненных ситуаций, в том числе таких, которые связаны с педагогической работой. Одни мирятся с проблемами, неприятностями, приспосабливаются к ним, предпочитают «плыть по течению». Другие проклинаят судьбу, эмоционально разряжаются и, в конечном счете, также успокаиваются, фактически не решая никаких проблем. Третьи замыкаются в себе и предпочитают «не видеть» проблем. Четвертые поступают как-то по-другому. Следующий опросник позволяет выявить доминирующий у данного человека способ решения жизненных проблем. Ознакомившись с ним, необходимо на каждое суждение выбрать один из возможных вариантов ответов.

1. Рассказываете ли вы другим людям о своих проблемах и неприятностях:

- а) нет, так как считаю, что это не поможет;
- б) да, если для этого есть подходящий собеседник;
- в) не всегда, так как иной раз самому тяжело думать о них, не то, что рассказывать другим.

2. Насколько сильно вы переживаете неприятности:

- а) всегда и очень тяжело;
- б) это зависит от обстоятельств;
- в) стараюсь терпеть и не сомневаюсь, что любой неприятности, в конечном счете, придет конец.

3. Если вы не употребляете спиртное, то пропустите этот вопрос и переходите к следующему. Если вы употребляете спиртные напитки, то по какой причине:

- а) для того чтобы «утопить» в вине свои проблемы;
- б) для того чтобы как-то отвлечься от них;
- в) просто так, мне нравится время от времени быть навеселе и чувствовать себя свободнее.

4. Что вы делаете, если что-то вас глубоко ранит:

- а) позволяете себе расслабиться и делаете то, что давно себе не позволяли;
- б) идете в гости к друзьям;
- в) сидите дома и жалеете самого себя.

5. Когда близкий человек обижает вас, то вы:

- а) замыкаетесь в себе и ни с кем не общаетесь;
- б) требуете от него объяснений;
- в) рассказываете об этом каждому, кто готов вас выслушать.

6. В минуту счастья вы:

- а) не думаете о перенесенном несчастье;
- б) боитесь, что эта минута слишком быстро пройдет;
- в) не забываете о том, что в жизни есть немало неприятного.

7. Что вы думаете о психиатрах:

- а) вы бы не хотели стать их пациентом;
- б) многим людям они могли бы реально помочь;
- в) человек сам, без психиатра, должен помогать себе.

8. Судьба, по вашему мнению:

- а) вас преследует,
- б) несправедлива к вам,
- в) благосклонна к вам.

9. О чем вы думаете после ссоры с супругом или любимым человеком, когда ваш гнев уже проходит:

- а) о том приятном, что у вас было в прошлом;
- б) мечтаете тайно ему отомстить;
- в) думаете о том, сколько вы от него (нее) уже вытерпели.

Ниже дан ключ для перевода ответов испытуемых в баллы.

### Способ перевода ответов, выбранных испытуемым по данной методике, в баллы

Выбранный ответ	Порядковый номер суждения								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	3	4	5	0	3	1	4	5	1
б	1	0	3	2	0	3	2	2	2
в	2	2	1	4	1	5	3	1	3

В результате получилось 11 баллов.

На основании общей суммы баллов, набранных испытуемым, судят о типичных для него способах выхода из затруднительных ситуаций.

При сумме баллов **от 7 до 15** делают вывод о том, что данный человек легко примиряется с неприятностями, правильно оценивая случившееся и сохраняя душевное равновесие.

При сумме набранных баллов **от 16 до 26** приходят к заключению, что не всегда данный человек с достоинством выдерживает удары судьбы. Часто он срывается, проклинает ее, т.е. расстраивается при возникновении проблем и расстраивает других.

Если сумма баллов оказалась в пределах **от 27 до 36**, то это дает основание сделать вывод о том, что данный человек не может нормально переживать неприятности и обычно реагирует на них психологически неадекватно

**ТЕСТ-ОПРОСНИК**  
**«МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ АКЦЕНТУАЦИЙ ЛИЧНОСТИ»**  
**К. ЛЕОНГАРДА – С. ШМИШЕКА<sup>1</sup>**

Опросник предназначен для диагностики типа акцентуации личности. Теоретической основой опросника является концепция «акцентуированных личностей» К. Леонгарда, который считает, что присущие личности черты могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты составляют стержень, ядро личности. В случае яркой выраженности (акцента) основные черты становятся акцентуациями характера. Соответственно личности, у которых основные черты ярко выражены, названы Леонгардом «акцентуированными».

Термин «акцентуированные личности» занял место между психопатией и нормой. Акцентуированные личности не следует рассматривать в качестве патологических, но в случае воздействия неблагоприятных факторов акцентуации могут приобретать патологический характер, разрушая структуру личности.

Опросник содержит 10 шкал, в соответствии с десятью выделенными Леонгардом типами акцентуированных личностей, и состоит из 88 вопросов, на которые требуется ответить «да» или «нет».

**Инструкция.** «Вам предлагается ответить на 88 вопросов, касающихся различных сторон вашей личности. Рядом с номером вопроса поставьте знак + (да), если согласны, или – (нет), если не согласны. Отвечайте быстро, долго не задумывайтесь».

**ТЕКСТ ОПРОСНИКА**

1. Является ли ваше настроение в общем веселым и беззаботным?
2. Восприимчивы ли вы к обидам?
3. Случалось ли вам иногда быстро заплакать?
4. Всегда ли вы считаете себя правым в том деле, которое делаете, и вы не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?
5. Считаете ли вы себя более смелым, чем в детском возрасте?
6. Может ли ваше настроение меняться, от глубокой радости до глубокой печали?
7. Находитесь ли вы в компании в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без достаточных оснований находите в угрюмом и раздражительном настроении и ни с кем не хотите разговаривать?
9. Серьезный ли вы человек?
10. Можете ли вы сильно воодушевиться?

11. Предприимчивы ли вы?
12. Быстро ли вы забываете, если вас кто-нибудь обидит?
13. Мягкосердечный ли вы человек?
14. Пытаетесь ли вы проверить после того, как опустили письмо в почтовый ящик, не осталось ли оно висеть в прорези?
15. Всегда ли вы стараетесь быть добросовестным в работе?
16. Испытывали ли вы в детстве страх перед грозой или собаками?
17. Считаете ли вы других людей недостаточно требовательными друг к другу?
18. Сильно ли зависит ваше настроение от жизненных событий и переживаний?
19. Вежда ли вы прямодушны со своими знакомыми?
20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?
21. Был ли у вас раньше истерический припадок или истощение нервной системы?
22. Склонны ли вы к состояниям сильного внутреннего беспокойства или страстного стремления?
23. Трудно ли вам длительное время просидеть на стуле?
24. Боретесь ли вы за, свои интересы, если кто-то поступает с вами несправедливо?
25. Смогли бы вы убить человека?
26. Сильно ли вам мешает косо висящая гардина или неровно настланная скатерть, настолько, что вам хочется немедленно устранить эти недостатки?
27. Испытывали ли вы в детстве страх, когда оставались одни в квартире?
28. Часто ли у вас без причины меняется настроение?
29. Всегда ли вы старательно относитесь к своей деятельности?
30. Быстро ли вы можете разгневаться?
31. Можете ли вы быть бесшабашно веселым?
32. Можете ли вы иногда целиком проникнуться чувством радости?
33. Подходите ли вы для проведения увеселительных мероприятий?
34. Высказываете ли вы обычно людям свое откровенное мнение по тому или иному вопросу?
35. Влияет ли на вас вид крови?
36. Охотно ли вы занимаетесь деятельностью, связанной с большой ответственностью?
37. Склонны ли вы вступить за человека, с которым поступили несправедливо?
38. Трудно ли вам входить в темный подвал?
39. Выполняете ли вы кропотливую черную работу так же медленно и тщательно, как и любимое вами дело?
40. Являетесь ли вы общительным человеком?

41. Охотно ли вы декламировали в школе стихи?
42. Убегали ли вы ребенком из дома?
43. Тяжело ли вы воспринимаете жизнь?
44. Бывали ли у вас конфликты и неприятности, которые так изматывали вам нервы, что вы не выходили на работу?
45. Можно ли сказать, что вы при неудачах не теряете чувство юмора?
46. Сделаете ли вы первым шаг к примирению, если вас кто-то оскорбит?
47. Любите ли вы животных?
48. Уйдете ли вы с работы или из дому, если у вас там что-то не в порядке?
49. Мучают ли вас неопределенные мысли, что с вами или с вашими родственниками случится какое-нибудь несчастье?
50. Считаете ли вы, что настроение зависит от погоды?
51. Затруднит ли вас выступить на сцене перед большим количеством зрителей?
52. Можете ли вы выйти из себя и дать волю рукам, если вас кто-то умышленно грубо рассердит?
53. Много ли вы общаетесь?
54. Если вы будете чем-либо разочарованы, придете ли в отчаяние?
55. Нравится ли вам работа организаторского характера?
56. Упорно ли вы стремитесь к своей цели, даже если на пути встречается много препятствий?
57. Может ли вас так захватить кинофильм, что слезы выступят на глазах?
58. Трудно ли вам будет заснуть, если вы целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?
59. Приходилось ли вам в школьные годы пользоваться подсказками или списывать у товарищей домашнее задание?
60. Трудно ли вам пойти ночью на кладбище?
61. Следите ли вы с большим вниманием, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?
62. Приходилось ли вам лечь спать в хорошем настроении, а проснуться в удрученном и несколько часов оставаться в нем?
63. Можете ли вы с легкостью приспособиться к новой ситуации?
64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?
65. Часто ли вы смеетесь?
66. Можете ли вы быть приветливым с людьми, не открывая своего истинного отношения к ним?
67. Можно ли вас назвать оживленным и бойким человеком?
68. Сильно ли вы страдаете из-за несправедливости?
69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?

70. Есть ли у вас привычка проверять перед сном или перед тем, как уйти, выключен ли газ и свет, закрыта ли дверь?

71. Пугливы ли вы?

72. Бывает ли, что вы чувствуете себя на седьмом небе, хотя объективных причин для этого нет?

73. Охотно ли вы участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности, в театральном кружке?

74. Тянет ли вас иногда смотреть вдаль?

75. Смотрите ли вы на будущее пессимистически?

76. Может ли ваше настроение измениться от высочайшей радости до глубокой тоски за короткий период времени?

77. Легко ли поднимается ваше настроение в дружеской компании?

78. Переносите ли вы злость длительное время?

79. Сильно ли вы переживаете, если горе случилось у другого человека?

80. Была ли у вас в школе привычка переписывать лист в тетради, если вы поставили на него кляксу?

81. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и- осторожны, нежели доверчивы?

82. Часто ли вы видите страшные сны?

83. Возникала ли у вас мысль против воли броситься из окна, под приближающийся поезд?

84. Становитесь ли вы радостным в веселом окружении?

85. Легко ли вы можете отвлечься от обременительных вопросов и не думать о них?

86. Трудно ли вам сдерживать себя, если вы разозлитесь?

87. Предпочитаете ли вы молчать (да), или вы словоохотливы (нет)?

88. Могли бы вы, если пришлось бы участвовать в театральном представлении, с полным проникновением и перевоплощением войти в роль и забыть о себе?

## КЛЮЧ

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

### **1. Демонстративность/демонстративный тип:**

+ : 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88.

- : 51.

Сумму ответов умножить на 2.

### **2. Застревание/застревающий тип:**

+ : 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81.

- : 12, 46, 59.

Сумму ответов умножить на 2.

**3. Педантичность/педантичный тип:**

+ : 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83.

- : 36.

Сумму ответов умножить на 2.

**4. Возбудимость/возбудимый тип:**

+ : 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86.

Сумму ответов умножить на 3.

**5. Гипертимность/гипертимный тип:**

+ : 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77.

Сумму ответов умножить на 3.

**6. Дистимность/дистимический тип:**

+ : 9, 21, 43, 75, 87.

- : 65, 53, 31.

Сумму ответов умножить на 3.

**7. Тревожность/тревожно-боязливый тип:**

+ : 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82.

- : 5.

Сумму ответов умножить на 3.

**8. Экзальтированность/аффективно-экзальтированный тип:**

+ : 10, 32, 54, 76.

Сумму ответов умножить на 6.

**9. Эмотивность/эмотивный тип:**

+ : 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79.

- : 25.

Сумму ответов умножить на 3.

**10. Циклотимность/циклотимный тип:**

+ : 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84.

Сумму ответов умножить на 3.

Максимальная сумма баллов после умножения — 24. По некоторым источникам, признаком акцентуации считается величина, превосходящая 12 баллов. Другие же на основании практического применения опросника считают, что сумма баллов в диапазоне от 15 до 19 говорит лишь о тенденции к тому или иному, типу акцентуации. И лишь в случае превышения 19 баллов черта характера является акцентуированной.

Результаты многих людей по этому тесту не выходят за пределы средних показателей. Если ваш результат не превышает 19 баллов, речь должна идти не о наличии акцентуации личности, а лишь об определенных особенностях вашего темперамента и характера. Поэтому описание той или иной акцентуации не должно восприниматься вами однозначно как характеристика вашей личности.

Нет хороших или плохих качеств личности. Есть только индивидуальные особенности, которые отличают вас от любого другого

или любого другого от вас. И от того, насколько вы сможете смириться с ними, принять их и с выгодой для себя и без ущерба для других их использовать, зависит состояние вашей души, ваше самочувствие, настроение, а то и жизнь в целом.

Выделенные Леонгардом 10 типов акцентуированных личностей разделены на две группы: акцентуации характера (демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый) и акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно-боязливый, циклотимический, аффективный, эмотивный).

**1. Демонстративный тип.** Характеризуется повышенной способностью к вытеснению, демонстративностью поведения, живостью, подвижностью, легкостью в установлении контактов. Склонен к фантазерству, лживости и притворству, направленным на приукрашивание своей персоны, к авантюризму, артистизму, позерству. Им движет стремление к лидерству, потребность в признании, жажда постоянного внимания к своей персоне, жажда власти, похвалы; перспектива быть незамеченным отягощает его. Он демонстрирует высокую приспособляемость к людям, эмоциональную лабильность (легкую смену настроений) при отсутствии действительно глубоких чувств, склонность к интригам (при внешней мягкости манеры общения). Отмечается беспредельный эгоцентризм, жажда восхищения, сочувствия, почитания, удивления. Обычно похвала других в его присутствии вызывает у него особо неприятные ощущения, он этого не выносит. Стремление к компании обычно связано с потребностью ощутить себя лидером, занять исключительное положение. Самооценка сильно далека от объективности. Может раздражать своей самоуверенностью и высокими притязаниями, сам систематически провоцирует конфликты, но при этом активно защищается. Обладая патологической способностью к вытеснению, он может полностью забыть то, о чем он не желает знать. Это расковывает его во лжи. Обычно лжет с невинным лицом, поскольку то, о чем он говорит, в данный момент для него является правдой; по-видимому, внутренне он не осознает свою ложь или же осознает очень неглубоко, без заметных угрызений совести. Способен увлечь других неординарностью мышления и поступков.

**2. Застревающий тип.** Его характеризует умеренная общительность, занудство, склонность к нравоучениям, неразговорчивость. Часто страдает от мнимой несправедливости по отношению к нему. В связи с этим проявляет настороженность и недоверчивость по отношению к людям, чувствителен к обидам и огорчениям, уязвим, подозрителен, отличается мстительностью, долго переживает происшедшее, не способен легко отходить от обид. Для него характерна заносчивость, часто выступает инициатором конфликтов. Самонадеянность, жесткость установок и взглядов, сильно развитое честолюбие часто приводят к настойчивому утверждению своих интересов, которые он отстаивает с особой

энергичностью. Стремится добиться высоких показателей в любом деле, за которое берется, и проявляет большое упорство в достижении своих целей. Основной чертой является склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, ревность, подозрительность), инертность в проявлении аффектов, в мышлении, в моторике.

**3. Педантичный тип.** Характеризуется ригидностью, инертностью психических процессов, тяжестью на подъем, долгим переживанием травмирующих событий. В конфликты вступает редко, выступая скорее пассивной, чем активной стороной. В то же время очень сильно реагирует на любое проявление нарушения порядка. На службе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований. Пунктуален, аккуратен, особое внимание уделяет чистоте и порядку, скрупулезен, добросовестен, склонен жестко следовать плану, в выполнении действий нетороплив, усидчив, ориентирован на высокое качество работы и особую аккуратность, склонен к частым самопроверкам, сомнениям в правильности выполненной работы, брюзжанию, формализму. С охотой уступает лидерство другим людям.

**4. Возбудимый тип.** Недостаточная управляемость, ослабление контроля над влечениями и побуждениями сочетаются у людей такого типа с властью физиологических влечений. Ему характерна повышенная импульсивность, инстинктивность, грубость, занудство, угрюмость, гневливость, склонность к хамству и брани, к трениям и конфликтам, в которых сам и является активной, провоцирующей стороной. Раздражителен, вспыльчив, часто меняет место работы, неуживчив в коллективе. Отмечается низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, тяжеловесность поступков. Для него никакой труд не становится привлекательным, работает лишь по мере необходимости, проявляет такое же нежелание учиться. Равнодушен к будущему, целиком живет настоящим, желая извлечь из него массу развлечений. Повышенная импульсивность или возникающая реакция возбуждения гасятся с трудом и могут быть опасны для окружающих. Он может быть властным, выбирая для общения наиболее слабых.

**5. Гипертимный тип.** Людей этого типа отличает большая подвижность, общительность, болтливость, выраженность жестов, мимики, пантомимики, чрезмерная самостоятельность, склонность к озорству, недостаток чувства дистанции в отношениях с другими. Часто спонтанно отклоняются от первоначальной темы в разговоре. Везде вносят много шума, любят компании сверстников, стремятся ими командовать. Они почти всегда имеют очень хорошее настроение, хорошее самочувствие, высокий жизненный тонус, нередко цветущий вид, хороший аппетит, здоровый сон, склонность к чревоугодию и иным радостям жизни. Это люди с повышенной самооценкой, веселые, легкомысленные, поверхностные и вместе с тем деловитые, изобретательные, блестящие

собеседники; люди, умеющие развлекать других, энергичные, деятельные, инициативные. Большое стремление к самостоятельности может служить источником конфликтов. Им характерны вспышки гнева, раздражения, особенно когда они встречают сильное противодействие, терпят неудачу. Склонны к аморальным поступкам, повышенной раздражительности, прожектерству. Испытывают недостаточно серьезное отношение к своим обязанностям. Они трудно переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, вынужденное одиночество.

**6. Дистимический тип.** Люди этого типа отличаются серьезностью, даже подавленностью настроения, медлительностью, слабостью волевых усилий. Для них характерны пессимистическое отношение к будущему, заниженная самооценка, а также низкая контактность, немногословность в беседе, даже молчаливость. Такие люди являются домоседами, индивидуалистами; общества, шумной компании обычно избегают, ведут замкнутый образ жизни. Часто угрюмы, заторможены, склонны фиксироваться на теневых сторонах жизни. Они добросовестны, ценят тех, кто с ними дружит, и готовы им подчиниться, располагают обостренным чувством справедливости, а также замедленностью мышления.

**7. Тревожный тип.** Людям данного типа свойственны низкая контактность, минорное настроение, робость, пугливость, неуверенность в себе. Дети тревожного типа часто боятся темноты, животных, страшатся оставаться одни. Они сторонятся шумных и бойких сверстников, не любят чрезмерно шумных игр, испытывают чувство робости и застенчивости, тяжело переживают контрольные, экзамены, проверки. Часто стесняются отвечать перед классом. Охотно подчиняются опеке старших, нотации взрослых могут вызвать у них угрызения совести, чувство вины, слезы, отчаяние. У них рано формируется чувство долга, ответственности, высокие моральные и этические требования. Чувство собственной неполноценности стараются замаскировать в самоутверждении через те виды деятельности, где они могут в большей мере раскрыть свои способности.

Свойственные им с детства обидчивость, чувствительность, застенчивость мешают сблизиться с теми, с кем хочется. Особо слабым звеном является реакция на отношение к ним окружающих. Непереносимость насмешек, подозрения сопровождаются неумением постоять за себя, отстаивать правду при несправедливых обвинениях. Редко вступают в конфликты с окружающими, играя в них в основном пассивную роль, в конфликтных ситуациях они ищут поддержки и опоры. Они обладают дружелюбием, самокритичностью, исполнительностью. Вследствие своей беззащитности нередко служат козлами отпущения, мишенями для шуток.

**8. Экзальтированный тип.** Яркая черта этого типа — способность восторгаться, восхищаться, а также улыбочность, ощущение счастья, радости, наслаждения. Эти чувства у них могут часто возникать по причине, которая у других не вызывает большого подъема, они легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние — от печальных. Им свойственна высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость. Такие люди часто спорят, но не доводят дела до открытых конфликтов. В конфликтных ситуациях они бывают как активной, так и пассивной стороной. Они привязаны к друзьям и близким, альтруистичны, имеют чувство сострадания, хороший вкус, проявляют яркость и искренность чувств. Могут быть паникерами, подвержены сиюминутным настроениям, порывисты, легко переходят от состояния восторга к состоянию печали, обладают лабильностью психики.

**9. Эмотивный тип.** Этот тип родствен экзальтированному, но проявления его не столь бурны. Для них характерны эмоциональность, чувствительность, тревожность, болтливость, боязливость, глубокие реакции в области тонких чувств. Наиболее сильно выраженная их черта — гуманность, сопереживание другим людям или животным, отзывчивость, мягкосердечность, они радуются чужим успехам. Впечатлительны, слезливы, любые жизненные события воспринимают серьезнее, чем другие люди. Подростки остро реагируют на сцены из фильмов, где кому-либо угрожает опасность, сцена насилия может вызвать у них сильное потрясение, которое долго не забудется и может нарушить сон. Редко вступают в конфликты, обиды носят в себе, не выплескивая их наружу. Им свойственно обостренное чувство долга, исполнительность. Бережно относятся к природе, любят выращивать растения, ухаживать за животными.

**10. Циклотимный тип.** Характеризуется сменой гипертимных и дистимных состояний. Им свойственны частые периодические смены настроения, а также зависимость от внешних событий. Радостные события вызывают у них картины гипертимии: жажда деятельности, повышенная говорливость, скачка идей; печальные — подавленность, замедленность реакций и мышления, так же часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

**Опросник для изучения темперамента Я. Стреляу**

**Вопросы.**

1. Относишься ли ты к людям, которые легко завязывают знакомства с другими людьми?
2. Можешь ли ты воздержаться от выполнения действия до того момента, когда будет дано соответствующее распоряжение?
3. Достаточен ли краткий отдых для того, чтобы прошло твоё утомление, вызванное работой?
4. Можешь ли ты работать в неблагоприятных условиях?
5. Воздерживаешься ли ты в процессе спора от эмоциональных аргументов, не относящихся к делу?
6. Легко ли тебе возвращаться к прежней работе после долгого перерыва (отпуска, каникул)?
7. Забываешь ли ты о своём утомлении, когда поглощён работой?
8. Можешь ли ты терпеливо ожидать момента завершения работы, которую ты поручил кому-то?
9. Одинаково легко ли ты засыпаешь, если ложишься спать в разное время?
10. Умеешь ли ты «хранить секрет», если тебя об этом просят?
11. Легко ли тебе возобновить работу, которую ты не выполнял в течение нескольких недель или месяцев?
12. Умеешь ли ты терпеливо объяснять?
13. Любишь ли ты работу, требующую умственных усилий?
14. Испытываешь ли ты чувство сонливости и скуку в процессе выполнения монотонной работы?
15. Легко ли ты засыпаешь после сильных переживаний?
16. Можешь ли ты в случае необходимости воздержаться от демонстрации своего преимущества?
17. Ведешь ли ты себя как обычно в присутствии незнакомых людей?
18. Легко ли тебе сдерживать злость или гнев?
19. Сохраняешь ли ты присутствие духа в случае неудач?
20. Можешь ли ты в случае необходимости приспособить свою манеру держаться к особенностям поведения других членов группы?
21. Охотно ли ты берешься за выполнение ответственных функций?
22. Меняется ли твоё настроение под влиянием окружения?
23. Сохраняешь ли ты веру в себя в трудные минуты?
24. Говоришь ли ты так же свободно, как всегда, в присутствии человека, чьё мнение для тебя важно?
25. Остаешься ли ты спокойным в случае неожиданных изменений в

- распорядке дня?
26. Быстро ли ты находишь нужный ответ?
  27. Можешь ли ты оставаться спокойным в ожидании важного для себя решения (прием в учебное заведение, поездка за границу)?
  28. Легко ли у тебя проходят первые дни отпуска, каникул и т.п.?
  29. Ты находчив?
  30. С легкостью ли ты приспосабливаешь свою походку или то, как ты ешь, к тому, кто это делает медленнее?
  31. Быстро ли ты засыпаешь, ложась отдыхать?
  32. Охотно ли ты выступаешь на собрании, занятиях?
  33. Легко ли у тебя портится настроение?
  34. Легко ли тебе прервать работу, которой занят?
  35. Можешь ли ты помолчать, чтобы не мешать другим?
  36. Можешь ли ты не «поддаваться на провокацию»?
  37. Легко ли ты срабатываешься с другими людьми?
  38. Всегда ли ты взвешиваешь все «за» и «против» перед принятием важного решения?
  39. Можешь ли ты проследить от начала до конца ход рассуждений автора, читая какую-нибудь книгу?
  40. Легко ли тебе завязать разговор с попутчиками?
  41. Можешь ли ты удержаться от вступления в спор, если знаешь, что это ни к чему не приведет?
  42. Охотно ли ты берешься за работу, требующую большой точности движений?
  43. Можешь ли ты изменить принятое решение, если мнение других не совпало с твоим?
  44. Быстро ли ты привыкаешь к новой организации труда?
  45. Можешь ли ты поработать ночью, если днем тоже работал?
  46. Быстро ли ты читаешь художественную литературу?
  47. Быстро ли ты отказываешься от своих планов из-за препятствий?
  48. Можешь ли ты держать себя в руках в тех ситуациях, которые этого требуют?
  49. Легко ли ты просыпаешься?
  50. Можешь ли ты сдержаться от немедленной импульсивной реакции?
  51. Можешь ли ты работать в условиях шума?
  52. Можешь ли ты в случае необходимости не говорить всей Правды прямо в глаза?
  53. Умеешь ли ты сдерживать волнение перед экзаменом, разговором с начальством и т.п.?
  54. Быстро ли ты привыкаешь к новому окружению?
  55. Любишь ли ты разнообразие и частую смену обстановки?
  56. Достаточно ли тебе ночного сна для полного восстановления сил, если днем ты выполнил тяжелую работу?

57. Избегаешь ли ты занятий, которые требуют выполнения разнообразных действий в течение короткого времени?
58. Справляешься ли ты с большинством возникающих трудностей самостоятельно?
59. Ожидаешь ли ты, пока другой выскажется, прежде чем начать говорить самому?
60. Бросился ли бы ты в воду, чтобы спасти утопающего, если бы умел плавать?
61. Способен ли ты к напряженной работе (учению)?
62. Можешь ли ты воздержаться от замечаний, если они неуместны?
63. Придаешь ли ты значение постоянному рабочему месту, месту за столом, на лекциях и т.п.?
64. Легко ли ты переключаешься с выполнения одной деятельности на другую?
65. Всегда ли ты тщательно взвешиваешь все последствия перед тем, как решиться на что-то важное?
66. Бывает ли, что ты бурно реагируешь на чужую грубость?
67. Легко ли тебе сдержаться, чтобы не поинтересоваться чужими делами, не заглянуть в чужие бумаги?
68. Скучно ли тебе выполнять однообразные, стереотипные действия?
69. Легко ли тебе придерживаться правил поведения в общественных местах?
70. Умеешь ли ты воздерживаться во время разговора, выступления или ответа от ненужных движений, жестикуляции?
71. Любишь ли ты оживленную обстановку вокруг себя?
72. Любишь ли ты выполнять работу, требующую больших усилий?
73. В состоянии ли ты в течение длительного времени концентрировать свое внимание на выполняемой деятельности?
74. Любишь ли ты работу (занятие), которая требует быстрых движений?
75. Владеешь ли ты собой в трудные минуты жизни?
76. Сразу ли ты встаешь после того, как проснешься?
77. Можешь ли ты, выполнив порученную тебе работу, терпеливо ждать, когда окончат работу другие?
78. Действуешь ли ты так же уверенно, как всегда, после того как увидел что-то неприятное (досадное, обидное)?
79. Быстро ли ты просматриваешь ежедневную прессу?
80. Случается ли, что ты говоришь так быстро, что тебя трудно понять?
81. Можешь ли ты нормально работать, если не выспался?
82. Можешь ли ты работать длительное время без перерыва?
83. Можешь ли ты работать, если у тебя болит голова, зубы и т.п.?
84. Можешь ли ты довести спокойно свою работу до конца, когда знаешь, что твои товарищи ждут тебя или развлекаются?
85. Быстро ли ты отвечаешь на неожиданные вопросы?

86. Быстро ли ты говоришь?
87. Можешь ли ты спокойно работать, если должны прийти гости?
88. Легко ли ты меняешь свою точку зрения под влиянием убедительных аргументов?
89. Терпелив ли ты?
90. Можешь ли ты приспособиться к темпу работы человека, который гораздо медлительнее тебя?
91. Можешь ли ты организовать свою работу так, чтобы в один и тот же период времени выполнить несколько совместимых друг с другом дел?
92. Меняется ли твое мрачное настроение в веселой компании?
93. Можешь ли ты без особого напряжения одновременно делать несколько дел?
94. Сохраняешь ли ты присутствие духа, став свидетелем несчастного случая на улице?
95. Любишь ли ты работу, выполнение которой требует большой точности движений?
96. Сохраняешь ли ты присутствие духа, если страдает близкий тебе человек?
97. Полагаешься ли ты на себя в трудных ситуациях?
98. Чувствуешь ли ты себя свободно в большой компании или среди незнакомых людей?
99. Можешь ли ты сразу же прервать разговор, если этого требует ситуация (например, начало сеанса, собрания, лекции)?
100. Легко ли ты приспосабливаешься к тому, как работают другие?
101. Любишь ли ты часто менять вид занятий?
102. Стремись ли ты взять инициативу в свои руки, если происходит что-то неожиданное?
103. Удерживаешься ли ты от смеха в неподходящий момент?
104. Сразу ли ты полностью включаешься в работу?
105. Выступаешь ли ты против того, с чем не согласен?
106. Можешь ли ты справиться с состоянием временной депрессии?
107. Засыпаешь ли ты как обычно, если сильно утомлен умственной работой?
108. Можешь ли ты долго ждать, не раздражаясь (например, в очереди)?
109. Воздерживаешься ли ты от вмешательства, если знаешь, что оно ни к чему не приведет?
110. Можешь ли ты хладнокровно подыскивать аргументы в процессе бурного спора?
111. Сразу ли ты находишь нужное решение при неожиданном изменении ситуации?
112. Можешь ли ты не шуметь, если тебя просят об этом?
113. Без особых ли уговоров ты соглашаешься на то, чтобы подвергнуться

- неприятным медицинским процедурам?
114. Можешь ли ты работать с большим напряжением сил, интенсивно?
  115. Охотно ли ты меняешь место отдыха, развлечений?
  116. Трудно ли тебе приспособиться к новому распорядку дня?
  117. Спешешь ли ты с помощью в случае неожиданных происшествий?
  118. Удерживаешься ли ты от ненужных возгласов или жестов, наблюдая спортивные соревнования, выступления в цирке и т.п.?
  119. Любишь ли ты работу (занятия), где приходится разговаривать со многими людьми?
  120. Контролируешь ли ты выражение своего лица (grimасы, ироническая улыбка и др.)?
  121. Нравится ли тебе работа, требующая активных физических упражнений?
  122. Считаешь ли ты себя человеком отважным?
  123. Меняется ли у тебя голос (трудно ли тебе говорить) в необычной ситуации?
  124. Умеешь ли ты справиться с желанием все бросить в случае неудачи?
  125. Можешь ли ты в течение длительного времени сидеть (стоять) спокойно, если тебя просят об этом?
  126. В состоянии ли ты сдерживать свой смех, если знаешь, что это может кого-то задеть?
  127. Легко ли твое грустное настроение сменяется радостным?
  128. Трудно ли тебя вывести из равновесия?
  129. Легко ли тебе соблюдать все принятые в твоём окружении условности?
  130. Любишь ли ты выступать публично?
  131. Приступаешь ли ты к работе сразу, без длительной подготовки?
  132. Готов ли ты спешить на помощь, подвергая риску собственную жизнь?
  133. Энергичны ли твои движения?
  134. Охотно ли ты берешься за ответственную работу?

### **Код к опроснику.**

Если ответ соответствует коду — 2 балла. Если ответ не соответствует коду — 0 баллов. За ответ «не знаю» — один балл.

Сила по возбуждению.

Ответ «да»: вопросы — 3, 4, 7, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 24, 32, 39, 45, 56, 58, 60, 61, 66, 72, 73, 78, 81, 82, 83, 94, 97, 98, 102, 105, 106, 113, 114, 117, 121, 122, 124, 130, 132, 133, 134.

Ответ «нет»: вопросы — 47, 51, 107, 123.

Сила по торможению.

Ответ «да»: вопросы — 2, 5, 8, 10, 12, 16, 27, 30, 35, 37, 38, 42, 48, 50, 52,

53, 59, 62, 65, 67, 69, 70, 75, 77, 84, 87, 89, 90, 96, 99, 103, 108, 109, 110, 112, 118, 120, 125, 126, 129.

Ответ «нет»: вопросы — 18, 34, 36, 128.

Подвижность.

Ответ «да»: вопросы — 1, 6, 9, 11, 14, 20, 22, 26, 28, 29, 31, 33, 40, 41, 43, 44, 46, 49, 54, 55, 64, 68, 71, 74, 76, 79, 80, 85, 86, 88, 91, 92, 93, 95, 100, 101, 104, 111, 115, 119, 127, 131.

Ответ «нет»: вопросы — 25, 57, 63, 116.

42 балла по определенному свойству нервной системы обозначают довольно большой уровень концентрации данного свойства.

Уравновешенность по силе ( $K$ ) — это отношение количества баллов по силе возбуждения к количеству баллов по силе торможения.

Чем больше  $K \rightarrow$  к единице, тем более высокая уравновешенность данного индивида.

Если  $K > 1$  — неуравновешенность в сторону возбуждения.

Если  $K < 1$  — неуравновешенность в сторону торможения.

### Личностный опросник Г. Айзенка

**Тест Айзенка** – самый популярный среди несложных тестов на определение типа личности. Чтобы определить свой тип личности, вам необходимо ответить на предложенные вопросы и сравнить ответы с предложенными в ключе. Если ответ совпадает, вам присваивается один балл. Однако, если в колонке искренности сумма больше 5 баллов, то ответы не искренни, и тест следует пройти заново. EPQ и EPI (WINDOWS 9X-XP), позволяет исследовать личность по нескольким компонентам: уровень лабильности, экстраверсии и психотизма, эмоционально-волевой стабильности и отнесение темперамента к классическим типам. Методика Айзенка используется в профориентации и расстановке кадров, психологии и психодиагностике

**Инструкция:** Вам предлагается ответить на вопросы, касающиеся особенностей вашего поведения. Оцените себя мысленно, согласны или не согласны вы с предлагаемым суждением. Над ответами долго не задумывайтесь, но обязательно отвечайте.

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы "встряхнуться", испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые могут вас ободрить или утешить?
3. Вы считаете себя человеком беззаботным?
4. Трудно ли вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастливы, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы готовы решиться на очень многое?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?

17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии, так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
26. Можете ли вы сказать, что у вас часто нервы бывают натянуты до предела?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочесть об этом в книге, нежели спросить у людей?
33. Бываете ли вы иногда так возбуждены, что не можете усидеть на месте?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас слабость и головокружения?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Верно ли, что нередко вам не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или в школу (на работу)?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Бывают ли у вас сильные головные боли?

46. Вы бы чувствовали себя несчастным, если бы длительное время были лишены общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от длительной бессонницы?

### **Обработка данных.**

При совпадении ответов с ключом начисляется один балл. Подсчитайте сумму баллов по трем показателям (А, Б, В) в отдельности.

- Показатель А (искренность ответов)

Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 6, 24, 36.

Присвойте балл каждому ответу "Нет", если вы дали его на вопросы №№ 12, 18, 30, 42, 48, 54.

- Показатель Б (экстраверсия, степень общительности, зависимости поведения от мнения окружающих, умение приспособливаться к новым условиям)

Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Присвойте балл каждому ответу "Нет", если вы дали его на вопросы №№ 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

- Показатель В (нейротизм, степень эмоциональной чувствительности, возбудимости)

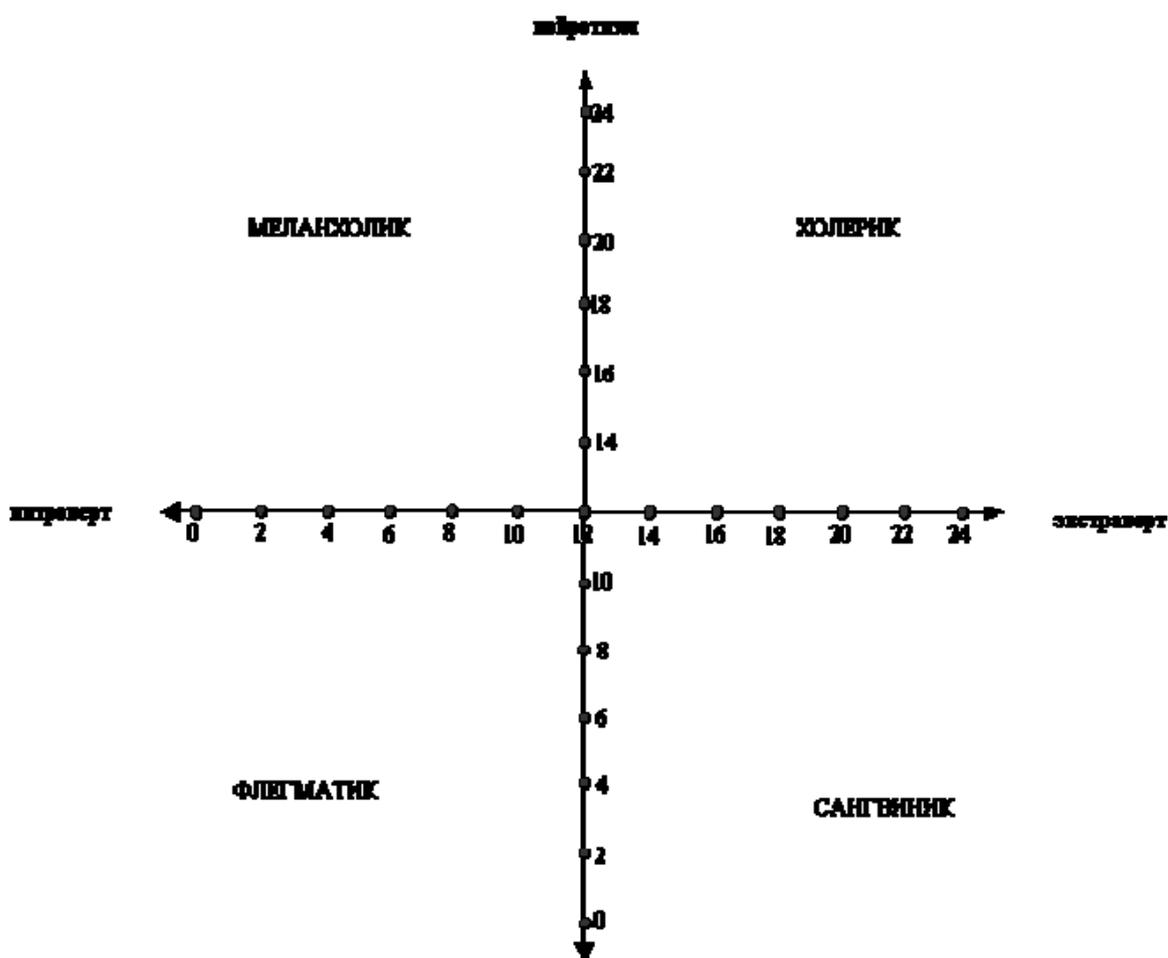
Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если по шкале А получено более 4 баллов - результаты считаются недостоверными, так как ответы были неискренни. Для определения типа темперамента нужно найти точку в пространстве по двум координатам: Показатель Б по горизонтальной оси, показатель В - по вертикальной оси.

Если точка попадает на ось (один из показателей равен 12), то проявляется промежуточный темперамент, умеренно выраженный или

коммуникативная направленность (показатель Б), или возбудимость (показатель В). Чем ближе точка расположена к центру круга (показатели Б и В имеют значение от 6 до 18), тем более адаптивно поведение, то есть черты темперамента проявляются не в крайней степени, их легко контролировать. Чем больше значения приближаются к максимальным или минимальным, тем тяжелее человеку корректировать своё поведение, так как черты темперамента проявляются достаточно сильно.

### Круг Айзенка



#### *Сангвиник*

Повышенная активность, возбудимость. Живо и с большим энтузиазмом откликается на всё, привлекающее его внимание. Живая мимика и выразительные движения. По его лицу легко угадать, каково его настроение, каково его отношение к предмету или человеку.

Быстро сосредоточивает внимание, при выполнении какого-либо дела работает быстро, может долго работать, не утомляясь, энергично принимается за новое дело. Быстрота ума, находчивость. Чувства, настроения, интересы и стремления очень изменчивы. Он легко сходится с

новыми людьми. Легко привыкает к новым требованиям и обстановке. Азартен, склонен к риску. Может быть лидером и вести за собой, умеет увлекать других своими идеями. Не всегда чувствителен к переживаниям и проблемам окружающих, хорошо справляется лишь с той работой, которая для него интересна и важна. Не всегда ответственно выполняет то, что ему не очень нужно или неинтересно.

#### *Холерик*

Бывает несдержан, нетерпелив, вспыльчив, но так же легко отходит и забывает об обидах. Устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, высокая ответственность, переживает за результаты и последствия своих действий, не любит расстраивать окружающих. Общителен, открыт, умеет сопереживать, сочувствовать, энергичный, работоспособный, быстро переключается с одного дела на другое, но не всегда внимателен и организован. Тревожен, беспокоен, не всегда чётко определяет приоритеты.

#### *Флегматик*

Мало эмоционален. Трудно рассмешить, разгневать или опечалить. Когда все смеются по какому-либо поводу, остаётся невозмутимым. При больших неприятностях остаётся спокойным. Мимика и движения не выразительны. Энергичен, отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Медленный темп движений и речи, ненаходчив. Медленно сосредоточивает внимание. С трудом переключает внимание, приспосабливается к новой обстановке и перестраивает навыки и привычки. С трудом сходится с новыми людьми и откликается на внешние впечатления.

#### *Меланхолик*

Повышенная чувствительность, незначительный повод может вызвать слёзы на глазах. Чрезмерно обидчив, раним, мнителен. Мимика и движения не выразительны. Голос тихий. Плачет и смеётся тихо. Пониженная активность. Нерешителен, не уверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет опускать руки, неэнергичен, ненастойчив, легко утомляется и мало работоспособен. Легко отвлекаемое и неустойчивое внимание. Медленный психический темп. Обиды носит в себе, фиксируется на ошибках и неудачах.

Для того, чтобы получить точные портреты, можно использовать следующую схему анализа:

- **Б>16, В>16**

Вы импульсивный, вспыльчивый, легко возбудимый человек. Вам трудно сдерживать себя и вы бываете излишне резки и прямолинейны. Увлеченно отдаетесь делу, но при неудаче быстро теряете интерес. Люди вашего типа предпочитают работу с ярко выраженной цикличностью, требующую максимального напряжения сил, но не длительную. Их

привлекает высокий темп движений, разнообразие, необходимость проявлять смекалку и сообразительность.

Вам больше подходят профессии технической направленности или связанные с преподаванием технических дисциплин, а так же профессии, связанные с переменной обстановки, путешествиями, разъездами (геолог, инженер-радиофизик, инженер-строитель, инженер по связи, инженер-преподаватель, программист и др.).

- **Б>16, В<8**

Вы человек уравновешенный, умеете себя сдерживать. В сложных жизненных ситуациях можете иногда "потерять голову", но волевым усилием способны восстановить равновесие. Достаточно легко переносите смену обстановки, схватываете новое, гибки в общении с людьми, склонны к активной деятельности. Предпочитаете самостоятельность в делах, работу, требующую смекалки, находчивости, энергичности, напряжения, выдержки. Люди вашего типа лучше справляются с деятельностью, требующей четкого планирования, учета последовательности событий. Чаще всего они становятся лидерами, организаторами.

Вам подходят профессии: преподаватель, психолог, дефектолог, воспитатель, диспетчер, журналист, специалист по связям с общественностью, социолог, экскурсовод, агент по туризму, страховке и другим направлениям, экономист, технолог, переводчик, юрист, водитель разнообразных видов транспорта и т. п.

- **Б>16, 8<В<16**

Вы человек достаточно живой и общительный, активный, когда видите перед собой ясную задачу и конкретное дело. Неплохо переносите смену обстановки, достаточно быстро к ней приспосабливаетесь, легко схватываете новое. Вы энергичны, способны много работать не утомляясь, сдержанны, спокойны, легко можете включаться в новую деятельность.

Вам подходят разнообразные профессии: геолог, археолог, инженер-физик, педагог, проводник пассажирского поезда, летчик, системный администратор, строитель, юрист, инженер-конструктор, наладчик оборудования, инженер транспорта, технолог по производству питания, одежды и др.

- **Б<8, В<8**

Вы человек весьма уравновешенный в своих чувствах и действиях. Остаетесь спокойным и ровным в сложных жизненных ситуациях. Очень сдержанны, рассудительны, но медлительны. Труднее приспосабливаетесь к изменяющейся обстановке. Вам требуется время для обдумывания, раскачки, но, начав дело, вы обычно стараетесь довести его до конца, вы малоразговорчивы, не любите говорить по пустякам, вам трудно общаться с людьми. Предпочитаете работу, не требующую частой смены заданий, медленного темпа. Затрудняетесь самостоятельно принимать решения,

поэтому вам лучше не брать на себя ответственность за руководство людьми и организацию деятельности других.

Вам больше подходят профессии: оператор станков с программным управлением, оператор связи, компьютерных систем, экономист, бухгалтер, корректор, лесничий, машинист, техник-технолог по разным видам производства и др.

- **Б<8, В>16**

Вы впечатлительный, стеснительный человек, трудно находящий контакты с другими людьми. Зачастую обидчивы, чувствуете себя уверенно лишь в знакомой, привычной обстановке. Люди, мало вас знающие, часто не понимают вас. Вам рекомендуется работать в обстановке, не требующей большого нервного напряжения, быстрых реакций и частой смены характера деятельности.

Вам больше подойдут профессии: ландшафтный дизайнер, микробиолог, лаборант в химлаборатории, библиотекарь, корректор, реставратор, настройщик музыкальных инструментов, сборщик радиодеталей и микросхем, деталей на часовом заводе, чертежник, художник-архитектор, конструктор-модельер, музыкальный работник, технолог в легкой и пищевой промышленности.

- **Б<8, 8<В<16**

Вы человек необщительный, застенчивый, довольно сдержанный в чувствах, вдумчивый, склонный к рассуждениям. В поступках ориентируетесь в основном на собственные чувства, представления. Такой человек сближается только с немногими друзьями. Свои действия планирует заранее, не любит сильных впечатлений, стремится к спокойной, упорядоченной жизни. Людям этого типа предпочтительны профессии, где требуются усидчивость, пунктуальность, внимательность в работе. Они предпочитают работать в одиночку.

Вам больше подойдут профессии: программист, инженер леса, зоолог, биолог, переводчик иностранного текста и др.

- **8<Б<16, В>16**

Вы человек эмоционально неустойчивый, чувствительный. В меру общительный, но в отношениях с людьми не очень выдержанный, легко обижаешься. Ваши поступки часто зависят от вашего настроения: вы то очень энергичны, то становитесь вялым и апатичным. Непостоянны во взглядах и интересах. У вас хорошо развита интуиция. Люди вашего типа предпочитают работу интересную, связанную с эмоциями, но непродолжительную и не очень напряженную, больше умственную, чем физическую.

Вам подойдут профессии: филолог, актер драмтеатра, певец, архитектор, специалист в легкой и пищевой промышленности, конооператор, журналист, кондитер, фармацевт, ювелир, юрист и т. д.

- **8<Б<16, В<8**

Вы человек спокойный, постоянный в дружбе и интересах. Эмоции не мешают вам видеть вещи реалистично, умеете приспосабливаться к действительности, рассудительны, в меру общительны, но в поведении не зависимы от взглядов других, охотно делитесь советами, не боитесь неудач, пытаетесь разобраться в их причинах. Люди этого типа могут добиться успеха в разнообразных видах деятельности, особенно в тех, где четко определены действия и наглядно представлен конечный результат.

Вам подойдут профессии: геолог, офицер, преподаватель, врач, пилот, специалист в области социологии, права, дизайнер, журналист, переводчик, дипломат и т. д.

- **8<Б<16, 8<В<16**

Вы человек в меру общительный, довольно спокойный, но иногда даете волю эмоциям. Достаточно открытый, не очень тревожный, хорошо переносите одиночество, не очень любите шумные компании. Люди вашего типа в меру активны, универсальны в поведении. Они хорошо работают в разных областях деятельности, но при условии осознания важности работы, наличия перспективы продвижения по службе.

Вам подойдут профессии: специалист в области разнообразных видов транспорта, радиоэлектроники, техники, систем связи, педагог, врач, работник сферы обслуживания и др.

### Опросники психического благополучия

#### 1. Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге.

Доктора Холмс и Раге (США) изучали зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий у более чем пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности.

#### Инструкция к тесту

Кратко: постарайтесь вспомнить все события, случившиеся с Вами в течение последнего года, и подсчитайте общее число «заработанных» вами очков.

Подробно: внимательно прочтите весь перечень, чтобы иметь общее представление о том, какие ситуации, события и жизненные обстоятельства, вызывающие стресс, в нем представлены. Затем повторно прочтите каждый пункт, обращая внимание на количество баллов, которым оценивается каждая ситуация. Далее попробуйте вывести из тех событий и ситуаций, которые за последние два года происходили в вашей жизни, среднее арифметическое (посчитайте – среднее количество баллов в 1 год). Если какая-либо ситуация возникала у вас чаще одного раза, то полученный результат следует умножить на данное количество раз.

В соответствии с проведенными исследованиями было установлено, что 150 баллов означают 50% вероятности возникновения какого-то заболевания, а при 300 баллах она увеличивается до 90%.

Внимательно прочтите весь перечень, чтобы иметь общее представление о том, какие ситуации, события и жизненные обстоятельства, вызывающие стресс, в нем представлены. Затем повторно прочтите каждый пункт, обращая внимание на количество баллов, которым оценивается каждая ситуация. Далее попробуйте вывести из тех событий и ситуаций, которые за последние два года происходили в вашей жизни, среднее арифметическое (посчитайте — среднее количество баллов в 1 год). Если какая-либо ситуация возникала у вас чаще одного раза, то полученный результат следует умножить на данное количество раз.

Итоговая сумма определяет одновременно и степень вашей сопротивляемости стрессу. Большое количество баллов — это сигнал

тревоги, предупреждающий вас об опасности. Следовательно, вам необходимо срочно что-либо предпринять, чтобы ликвидировать стресс. Подсчитанная сумма имеет еще одно важное значение — она выражает (в цифрах) вашу степень стрессовой нагрузки.

<b>№</b>	<b>Жизненные события</b>	<b>Баллы</b>
1.	Смерть супруга (супруги).	100
2.	Развод.	73
3.	Разъезд супругов (без оформления развода), разрыв с партнером.	65
4.	Тюремное заключение.	63
5.	Смерть близкого члена семьи»	63
6.	Травма или болезнь.	53
7.	Женитьба, свадьба.	50
8.	Увольнение с работы.	47
9.	Примирение супругов.	45
10.	Уход на пенсию.	45
11.	Изменение в состоянии здоровья членов семьи.	44
12.	Беременность партнерши.	40
13.	Сексуальные проблемы.	39
14.	Появление нового члена семьи, рождение ребенка.	39
15.	Реорганизация на работе.	39
16.	Изменение финансового положения.	38
17.	Смерть близкого друга.	37
18.	Изменение профессиональной ориентации, смена места работы.	36
19.	Усиление конфликтности отношений с супругом.	35
20.	Ссуда или заем на крупную покупку (например, дома).	31
21.	Окончание срока выплаты ссуды или займа, растущие долги.	30
22.	Изменение должности, повышение служебной ответственности.	29
23.	Сын или дочь покидают дом.	29
24.	Проблемы с родственниками мужа (жены).	29
25.	Выдающееся личное достижение, успех.	28
26.	Супруг бросает работу (или приступает к работе).	26
27.	Начало или окончание обучения в учебном заведении.	26
28.	Изменение условий жизни.	25
29.	Отказ от каких-то индивидуальных привычек, изменение стереотипов поведения.	24
30.	Проблемы с начальством, конфликты.	23
31.	Изменение условий или часов работы.	20
32.	Перемена места жительства.	20
33.	Смена места обучения.	20
34.	Изменение привычек, связанных с проведением досуга или отпуска.	19
36.	Изменение привычек, связанных с вероисповеданием.	19
36.	Изменение социальной активности.	18

37.	Ссуда или заем для покупки менее крупных вещей (машины, телевизора).	17
38.	Изменение индивидуальных привычек, связанных со сном, нарушение сна.	16
39.	Изменение числа живущих вместе членов семьи, изменение характера и частоты встреч с другими членами семьи.	15
40.	Изменение привычек, связанных с питанием (количество потребляемой пищи, диета, отсутствие аппетита и т. п.).	15
41.	Отпуск.	13
42.	Рождество, встреча Нового года, день рождения.	12
43.	Незначительное нарушение правопорядка (штраф за нарушение правил уличного движения).	11

### **Интерпретация результатов.**

<b>Общая сумма баллов</b>	<b>Степень сопротивляемости стрессу</b>
150-199	Высокая
200-299	Пороговая
300 и более	Низкая (ранимость)

Если, к примеру, сумма баллов - свыше 300, это означает реальную опасность, т. е. вам грозит психосоматическое заболевание, поскольку вы близки к фазе нервного истощения.

Подсчет суммы баллов даст вам возможность воссоздать картину своего стресса. И тогда вы поймете, что не отдельные, вроде бы незначительные события в вашей жизни явились причиной возникновения стрессовой ситуации, а их комплексное воздействие.

## **2. Методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хеса.**

Ознакомившись с вопросом или суждением, надо ответить «да» или «нет».

1. Считаете ли Вы, что внутренне напряжены?
2. Я часто так сильно во что-то погружен, что не могу заснуть.
3. Я чувствую себя легко ранимым.
4. Мне трудно заговорить с незнакомыми людьми.
5. Часто ли без особых причин у Вас возникает чувство безучастности и усталости?
6. У меня часто возникает чувство, что люди меня критически рассматривают.
7. Часто ли Вас преследуют бесполезные мысли, которые не выходят из головы, хотя Вы стараетесь от них избавиться?

8. Я довольно нервный.
9. Мне кажется, что меня никто не понимает.
10. Я довольно раздражительный.
11. Если бы против меня не были настроены, мои дела шли бы более успешно.
12. Я слишком близко и надолго принимаю к сердцу неприятности.
13. Даже мысль о возможной неудаче меня волнует.
14. У меня были очень странные и необычные переживания.
15. Бывает ли Вам то радостно, то грустно без видимых причин?
16. В течение всего дня я мечтаю и фантазирую больше, чем нужно.
17. Легко ли изменить Ваше настроение?
18. Я часто борюсь с собой, чтобы не показать свою застенчивость.
19. Я хотел бы быть таким же счастливым, какими кажутся другие люди.
20. Иногда я дрожу или испытываю приступы озноба.
21. Часто ли меняется Ваше настроение в зависимости от серьезной причины или без нее?
22. Испытываете ли Вы иногда чувство страха даже при отсутствии реальной опасности?
23. Критика или выговор меня очень ранят.
24. Временами я бываю так беспокоен, что даже не могу усидеть на одном месте.
25. Беспокоитесь ли Вы иногда слишком сильно из-за незначительных вещей?
26. Я часто испытываю недовольство.
27. Мне трудно сконцентрироваться при выполнении какого-либо задания или работы.
28. Я делаю много такого, в чем приходится раскаиваться.
29. Большею частью я счастлив.
30. Я недостаточно уверен в себе.
31. Иногда я кажусь себе действительно никчемным.
32. Часто я чувствую себя просто скверно.
33. Я много копаюсь в себе.
34. Я страдаю от чувства неполноценности.
35. Иногда у меня все болит.
36. У меня бывает гнетущее состояние.
37. У меня что-то с нервами.
38. Мне трудно поддерживать разговор при знакомстве.
39. Самая тяжелая борьба для меня - это борьба с самим собой.
40. Чувствуете ли Вы иногда, что трудности велики и непреодолимы?

### **Обработка данных.**

Надо подсчитать количество утвердительных ответов: если получено более 24 баллов — это говорит о высокой вероятности невроза. Еще раз

подчеркнем, что методика дает лишь предварительную и обобщенную информацию. Окончательные выводы можно делать лишь после подробного изучения личности.

### **3. Шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера.**

Измерение тревожности как свойства личности особенно важно, так как это свойство во многом обуславливает поведение субъекта. Определенный уровень тревожности – естественная и обязательная особенность активной деятельной личности. У каждого человека существует свой оптимальный, или желательный, и уровень тревожности - это так называемая полезная тревожность. Оценка человеком своего состояния в этом отношении является для него существенным компонентом самоконтроля и самовоспитания.

Под личностной тревожностью понимается устойчивая индивидуальная характеристика, отражающая предрасположенность субъекта к тревоге и предполагающая наличие у него тенденции воспринимать достаточно широкий “веер” ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них определенной реакцией. Как предрасположенность, личная тревожность активизируется при восприятии определенных стимулов, расцениваемых человеком как опасные для самооценки, самоуважения. Ситуативная или реактивная тревожность как состояние характеризуется субъективно переживаемыми эмоциями: напряжением, беспокойством, озабоченностью, нервозностью. Это состояние возникает как эмоциональная реакция на стрессовую ситуацию и может быть разным по интенсивности и динамичности во времени.

Личности, относимые к категории высокотревожных, склонны воспринимать угрозу своей самооценке и жизнедеятельности в обширном диапазоне ситуаций и реагировать весьма выраженным состоянием тревожности. Если психологический тест выражает у испытуемого высокий показатель личностной тревожности, то это дает основание предполагать у него появление состояния тревожности в разнообразных ситуациях, особенно когда они касаются оценки его компетенции и престижа.

Большинство из известных методов измерения тревожности позволяет оценить только или личностную, или состояние тревожности, либо более специфические реакции. Единственной методикой, позволяющей дифференцировано измерять тревожность и как личностное свойство, и как состояние является методика, предложенная Ч.Д. Спилбергером.

## Суждения

№ п/п	Суждение	Нет, это не так	Пожалуй, так	Верно	Совершенно верно
1	Я спокоен	1	2	3	4
2	Мне ничто не угрожает	1	2	3	4
3	Я нахожусь в напряжении	1	2	3	4
4	Я внутренне скован	1	2	3	4
5	Я чувствую себя свободно	1	2	3	4
6	Я расстроен	1	2	3	4
7	Меня волнуют возможные неудачи	1	2	3	4
8	Я ощущаю душевный покой	1	2	3	4
9	Я встревожен	1	2	3	4
10	Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4
11	Я уверен в себе	1	2	3	4
12	Я нервничаю	1	2	3	4
13	Я не нахожу себе места	1	2	3	4
14	Я взвинчен	1	2	3	4
15	Я не чувствую скованности, напряжения	1	2	3	4
16	Я доволен	1	2	3	4
17	Я озабочен	1	2	3	4
18	Я слишком возбужден и мне не по себе	1	2	3	4
19	Мне радостно	1	2	3	4
20	Мне приятно	1	2	3	4

## Суждения

№ п/п	Суждение	Никогда	Почти никогда	Часто	Почти всегда
21	У меня бывает приподнятое настроение	1	2	3	4
22	Я бываю раздражительным	1	2	3	4
23	Я легко расстраиваюсь	1	2	3	4
24	Я хотел бы быть таким же	1	2	3	4

	удачливым, как и другие				
25	Я сильно переживаю неприятности и долго не могу о них забыть	1	2	3	4
26	Я чувствую прилив сил и желание работать	1	2	3	4
27	Я спокоен, хладнокровен и собран	1	2	3	4
28	Меня тревожат возможные трудности	1	2	3	4
29	Я слишком переживаю из-за пустяков	1	2	3	4
30	Я бываю вполне счастлив	1	2	3	4
31	Я все принимаю близко к сердцу	1	2	3	4
32	Мне не хватает уверенности в себе	1	2	3	4
33	Я чувствую себя беззащитным	1	2	3	4
34	Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей	1	2	3	4
35	У меня бывает хандра	1	2	3	4
36	Я бываю доволен	1	2	3	4
- 37	Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня	1	2	3	4
38	Бывает, что я чувствую себя неудачником	1	2	3	4
39	Я уравновешенный человек	1	2	3	4
40	Меня охватывает беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах	1	2	3	4

### КЛЮЧ

СТ	Ответы				ЛТ	Ответы			
	№	Никогда	Почти всегда	Почти никогда		Часто	№	Никогда	Почти всегда
	<b>СТ</b>				<b>ЛТ</b>				
<b>1</b>	4	1	3	2	<b>21</b>	4	3	2	1
<b>2</b>	4	1	3	2	<b>22</b>	1	2	3	4
<b>3</b>	1	4	2	3	<b>23</b>	1	2	3	4
<b>4</b>	1	4	2	3	<b>24</b>	1	2	3	4
<b>5</b>	4	1	3	2	<b>25</b>	1	2	3	4

<b>6</b>	1	4	2	3	<b>26</b>	4	3	2	1
<b>7</b>	1	4	2	3	<b>27</b>	4	3	2	1
<b>8</b>	4	1	3	2	<b>28</b>	1	2	3	4
<b>9</b>	1	4	2	3	<b>29</b>	1	2	3	4
<b>10</b>	4	1	3	2	<b>30</b>	4	3	2	1
<b>11</b>	4	1	3	2	<b>31</b>	1	2	3	4
<b>12</b>	1	4	2	3	<b>32</b>	1	2	3	4
<b>13</b>	1	4	2	3	<b>33</b>	1	2	3	4
<b>14</b>	1	4	2	3	<b>34</b>	1	2	3	4
<b>15</b>	4	1	3	2	<b>35</b>	1	2	3	4
<b>16</b>	4	1	3	2	<b>36</b>	4	3	2	1
<b>17</b>	1	4	2	3	<b>37</b>	1	2	3	4
<b>18</b>	1	4	2	3	<b>38</b>	1	2	3	4
<b>19</b>	4	1	3	2	<b>39</b>	4	3	2	1
<b>20</b>	4	1	3	2	<b>40</b>	1	2	3	4

### Обработка результатов.

- 1) Определение показателей ситуативной и личностной тревожности с помощью ключа.
- 2) На основе оценки уровня тревожности составление рекомендаций для коррекции поведения испытуемого.
- 3) Вычисление среднегруппового показателя СТ и ЛТ и их сравнительный анализ в зависимости, например, от половой принадлежности испытуемых.

При анализе результатов самооценки надо иметь в виду, что общий итоговый показатель по каждой из подшкал может находиться в диапазоне от 20 до 80 баллов. При этом чем выше итоговый показатель, тем выше уровень тревожности (ситуативной или личностной). При интерпретации показателей можно использовать следующие ориентировочные оценки тревожности: до 30 баллов – низкая, 31 – 44 балла - умеренная; 45 и более высокая.

По каждому испытуемому следует написать заключение, которое должно включать оценку уровня тревожности и при необходимости рекомендации по его коррекции. Так, лицам с высокой оценкой

тревожности следует формировать чувство уверенности и успеха. Им необходимо смещать акцент с внешней требовательности, категоричности, высокой значимости в постановке задач на содержательное осмысление деятельности и конкретное планирование по подзадачам. Для низкотревожных людей, напротив, требуется пробуждение активности, подчеркивание мотивационных компонентов деятельности, возбуждение заинтересованности, высвечивание чувства ответственности в решении тех или иных задач.

По результатам обследования группы также пишется заключение, оценивающее группу в целом по уровню ситуативной и личностной тревожности, кроме того, выделяются лица, высоко и низкотревожные.

### Исследование личности с помощью модифицированной формы опросника FPI

Опросник предназначен для диагностики психических состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения.

Опросник FPI содержит 12 шкал.

Общее количество вопросов в опроснике - 114. Один (первый) вопрос ни в одну из шкал не входит, так как имеет проверочный характер.

Шкалы опросника I-IX являются основными, или базовыми, а X-XII - производными, интегрирующими. Производные шкалы составлены из вопросов основных шкал и обозначаются иногда не цифрами, а буквами E, N и M соответственно.

**Шкала I (невротичность)** характеризует уровень невротизации личности. Высокие оценки соответствуют выраженному невротическому синдрому астенического типа со значительными психосоматическими нарушениями.

**Шкала II (спонтанная агрессивность)** позволяет выявить и оценить психопатизацию интрогенсивного типа. Высокие оценки свидетельствуют о повышенном уровне психопатизации, создающем предпосылки для импульсивного поведения.

**Шкала III (депрессивность)** дает возможность диагностировать признаки, характерные для психопатологического депрессивного синдрома. Высокие оценки по шкале соответствуют наличию этих признаков в эмоциональном состоянии, в поведении, в отношениях к себе и к социальной среде.

**Шкала IV (раздражительность)** позволяет судить об эмоциональной устойчивости. Высокие оценки свидетельствуют о неустойчивом эмоциональном состоянии со склонностью к аффективному реагированию.

**Шкала V (общительность)** характеризует как потенциальные возможности, так и реальные проявления социальной активности. Высокие оценки позволяют говорить о наличии выраженной потребности в общении и постоянной готовности к удовлетворению этой потребности.

**Шкала VI (уравновешенность)** отражает устойчивость к стрессу. Высокие оценки свидетельствуют о хорошей защищенности к воздействию стресс-факторов обычных жизненных ситуаций, базирующейся на уверенности в себе, оптимистичности и активности.

**Шкала VII (реактивная агрессивность)** имеет целью выявить наличие признаков психопатизации экстратенсивного типа. Высокие оценки свидетельствуют о высоком уровне психопатизации,

характеризующемся агрессивным отношением к социальному окружению и выраженным стремлением к доминированию.

**Шкала VIII (застенчивость)** отражает предрасположенность к стрессовому реагированию на обычные жизненные ситуации, протекающему по пассивно-оборонительному типу. Высокие оценки по шкале отражают наличие тревожности, скованности, неуверенности, следствием чего являются трудности в социальных контактах.

**Шкала IX (открытость)** позволяет характеризовать отношение к социальному окружению и уровень самокритичности. Высокие оценки свидетельствуют о стремлении к доверительно-откровенному взаимодействию с окружающими людьми при высоком уровне самокритичности. Оценки по данной шкале могут в той или иной мере способствовать анализу искренности ответов обследуемого при работе с данным опросником, что соответствует шкалам лжи других опросников.

**Шкала X (экстраверсия - интроверсия).** Высокие оценки по шкале соответствуют выраженной экстравертированности личности, низкие - выраженной интровертированности.

**Шкала XI (эмоциональная лабильность).** Высокие оценки указывают на неустойчивость эмоционального состояния, проявляющуюся в частых колебаниях настроения, повышенной возбудимости, раздражительности, недостаточной саморегуляции. Низкие оценки могут характеризовать не только высокую стабильность эмоционального состояния как такового, но и хорошее умение владеть собой.

**Шкала XII (маскулинизм – феминизм).** Высокие оценки свидетельствуют о протекании психической деятельности преимущественно по мужскому типу, низкие - по женскому.

**Порядок нашей работы.** Исследование может проводиться индивидуально либо с группой испытуемых. В последнем случае необходимо, чтобы каждый из них имел не только персональный бланк ответного листа, но и отдельный опросник с инструкцией. Размещаться испытуемые должны так, чтобы не создавать помех друг другу в процессе работы.

**Обработка результатов.** Первая процедура касается получения первичных, или "сырых", оценок. Для ее осуществления необходимо подготовить матричные формы ключей каждой шкалы на основе общего ключа опросника. Для этого в бланках чистых ответных листов, идентичных тем, которыми пользовались испытуемые, вырезаются "окна" в клетках, соответствующих номеру вопроса и варианту ответа. Полученные таким образом шаблоны поочередно, в соответствии с порядковым номером шкалы, накладываются на заполненный исследуемым ответный лист. Подсчитывается количество отметок (крестиков), совпавших с "окнами" шаблона. Полученные значения заносятся в столбец первичных оценок протокола занятия.

**Вторая процедура** связана с переводом первичных оценок в стандартные оценки 9-балльной шкалы с помощью таблицы. Полученные значения стандартных оценок обозначаются в соответствующем столбце протокола нанесением условного обозначения (кружок, крестик или др.) в точке, соответствующей величине стандартной оценки по каждой шкале. Соединив прямыми обозначенные точки, получим графическое изображение профиля личности.

**Анализ результатов** следует начинать с просмотра всех ответных листов, заполненных исследуемыми, уточняя, какой ответ дан на первый вопрос. При отрицательном ответе, означающем нежелание испытуемого отвечать откровенно на поставленные вопросы, следует считать исследование несостоявшимся. При положительном ответе на первый вопрос, после обработки результатов исследования, внимательно изучается графическое изображение профиля личности, выделяются все высокие и низкие оценки.

К низким относятся оценки в диапазоне 1-3 балла, к средним - 4-6 баллов, к высоким - 7-9 баллов.

Интерпретация полученных результатов, психологическое заключение и рекомендации должны быть даны на основе понимания сути вопросов в каждой шкале, глубинных связей исследуемых факторов между собой и с другими психологическими и психофизиологическими характеристиками и их роли в поведении и деятельности человека.

#### ***Инструкция испытуемому.***

На последующих страницах имеется ряд утверждений, каждое из которых подразумевает относящийся к вам вопрос о том, соответствует или не соответствует данное утверждение каким-то особенностям вашего поведения, отдельных поступков, отношения к людям, взглядам на жизнь и т.п. Если вы считаете, что такое соответствие имеет место, то дайте ответ "Да", в противном случае - ответ "Нет". Свой ответ зафиксируйте в имеющемся у вас ответном листе, поставив крестик в клеточку, соответствующую номеру утверждения в вопроснике и виду вашего ответа. Ответы необходимо дать на все вопросы.

Успешность исследования во многом зависит от того, насколько внимательно выполняется задание. Ни в коем случае не следует стремиться своими ответами произвести на кого-то лучшее впечатление, так как ни один ответ не оценивается как хороший или плохой. Вы не должны долго размышлять над каждым вопросом, а старайтесь как можно быстрее решить, какой из двух ответов, пусть весьма относительно, но все-таки кажется вам ближе к истине. Вас не должно смущать, если некоторые из вопросов покажутся слишком личными, поскольку исследование не предусматривает анализа каждого вопроса и ответа, а опирается, лишь на количество ответов одного и другого вида. Кроме того, вы должны знать, что результаты индивидуально-психологических исследований, как и медицинских, не подлежат широкому обсуждению.

## Вопросы методики

1. Я внимательно прочел инструкцию и готов откровенно ответить на все вопросы анкеты.
2. По вечерам я предпочитаю развлекаться в веселой компании (гости, дискотека, кафе и т.п.).
3. Моему желанию познакомиться с кем-либо всегда мешает то, что мне трудно найти подходящую тему для разговора.
4. У меня часто болит голова.
5. Иногда я ощущаю стук в висках и пульсацию в области шеи.
6. Я быстро теряю самообладание, но и так, же быстро беру себя в руки.
7. Бывает, что я смеюсь над неприличным анекдотом.
8. Я избегаю о чем-либо расспрашивать и предпочитаю узнавать то, что мне нужно, другим путем.
9. Я предпочитаю не входить в комнату, если не уверен, что мое появление пройдет незамеченным.
10. Могу так вспылить, что готов разбить все, что попадет под руку.
11. Чувствую себя неловко, если окружающие почему-то начинают обращать на меня внимание.
12. Я иногда чувствую, что сердце начинает работать с перебоями или начинает биться так, что, кажется, готово выскочить из груди.
13. Не думаю, что можно было бы простить обиду.
14. Не считаю, что на зло надо отвечать злом, и всегда следую этому.
15. Если я сидел, а потом резко встал, то у меня темнеет в глазах и кружится голова.
16. Я почти ежедневно думаю о том, насколько лучше была бы моя жизнь, если бы меня не преследовали неудачи.
17. В своих поступках я никогда не исхожу из того, что людям можно полностью доверять.
18. Могу прибегнуть к физической силе, если требуется отстоять свои интересы.
19. Легко могу развеселить самую скучную компанию.
20. Я легко смущаюсь.
21. Меня ничуть не обижает, если делаются замечания относительно моей работы или меня лично.
22. Нередко чувствую, как у меня немеют, или холодеют руки и ноги.
23. Бываю неловким в общении с другими людьми.
24. Иногда без видимой причины чувствую себя подавленным, несчастным.
25. Иногда нет никакого желания чем-либо заняться.
26. Порой я чувствую, что мне не хватает воздуха, будто бы я выполнял очень тяжелую работу.
27. Мне кажется, что в своей жизни я очень многое делал неправильно.

28. Мне кажется, что другие нередко смеются надо мной.
29. Люблю такие задания, когда можно действовать без долгих размышлений.
30. Я считаю, что у меня предостаточно оснований быть не очень-то довольным своей судьбой.
31. Часто у меня нет аппетита.
32. В детстве я радовался, если родители или учителя наказывали других детей.
33. Обычно я решителен и действую быстро.
34. Я не всегда говорю правду.
35. С интересом наблюдаю, когда кто-то пытается выпутаться из неприятной истории.
36. Считаю, что все средства хороши, если надо настоять на своем.
37. То, что прошло, меня мало волнует.
38. Не могу представить ничего такого, что стоило бы доказывать кулаками.
39. Я не избегаю встреч с людьми, которые, как мне кажется, ищут ссоры со мной.
40. Иногда, кажется, что я вообще ни на что не годен.
41. Мне кажется, что я постоянно нахожусь в каком-то напряжении и мне трудно расслабиться.
42. Нередко у меня возникают боли "под ложечкой" и различные неприятные ощущения в животе.
43. Если обидят моего друга, я стараюсь отомстить обидчику.
44. Бывало, я опаздывал к назначенному времени.
45. В моей жизни было так, что я почему-то позволил себе мучить животное.
46. При встрече со старым знакомым от радости я готов броситься ему на шею.
47. Когда я чего-то боюсь, у меня пересыхает во рту, дрожат руки и ноги.
48. Частенько у меня бывает такое настроение, что с удовольствием бы ничего не видел и не слышал.
49. Когда ложусь спать, то обычно засыпаю уже через несколько минут.
50. Мне доставляет удовольствие, как говорится, ткнуть носом других в их ошибки.
51. Иногда могу похвастаться.
52. Активно участвую в организации общественных мероприятий.
53. Нередко бывает так, что приходится смотреть в другую сторону, чтобы избежать нежелательной встречи.
54. В свое оправдание я иногда кое-что выдумывал.
55. Я почти всегда подвижен и активен.
56. Нередко сомневаюсь, действительно ли интересно моим собеседникам то, что я говорю.

57. Иногда вдруг чувствую, что весь покрываюсь потом.
58. Если сильно разозлюсь на кого-то, то могу его и ударить.
59. Меня мало волнует, что кто-то плохо ко мне относится.
60. Обычно мне трудно возражать моим знакомым.
61. Я волнуюсь и переживаю даже при мысли о возможной неудаче.
62. Я люблю не всех своих знакомых.
63. У меня бывают мысли, которых следовало бы стыдиться.
64. Не знаю почему, но иногда появляется желание испортить то, чем восхищаются.
65. Я предпочитаю заставить любого человека сделать то, что мне нужно, чем просить его об этом.
66. Я нередко беспокоюсь двигая рукой или ногой.
67. предпочитаю провести свободный вечер, занимаясь любимым делом, а не развлекаясь в веселой компании.
68. В компании я веду себя не так, как дома.
69. Иногда, не подумав, скажу такое, о чем лучше бы помолчать.
70. Боюсь стать центром внимания даже в знакомой компании.
71. Хороших знакомых у меня очень немного.
72. Иногда бывает, что яркий свет, яркие краски, сильный шум вызывают у меня неприятные ощущения, хотя я вижу, что на других людей это так не действует.
73. В компании у меня нередко возникает желание кого-нибудь обидеть или разозлить.
74. Иногда думаю, что лучше бы не родиться на свет, как только представлю себе, сколько всяких неприятностей, возможно, придется испытать в жизни.
75. Если кто-то меня серьезно обидит, то получит свое сполна.
76. Я не стесняюсь в выражениях, если меня выведут из себя.
77. Мне нравится так задать вопрос или так ответить, чтобы собеседник растерялся.
78. Бывало, откладывал то, что требовалось сделать немедленно.
79. Не люблю рассказывать анекдоты или забавные истории.
80. Повседневные трудности и заботы часто выводят меня из равновесия.
81. Не знаю, куда деться при встрече с человеком, который был в компании, где я вел себя неловко.
82. К сожалению, отношусь к людям, которые бурно реагируют даже на жизненные мелочи.
83. Я робею при выступлении перед большой аудиторией.
84. У меня довольно часто меняется настроение.
85. Я устаю быстрее, чем большинство окружающих меня людей.
86. Если я чем-то сильно взволнован или раздражен, то чувствую это как бы всем телом.
87. Мне докучают неприятные мысли, которые назойливо лезут в голову.

88. К сожалению, меня не понимают ни в семье, ни в кругу моих знакомых.
89. Если сегодня я посплю меньше обычного, то завтра не буду чувствовать себя отдохнувшим.
90. Стараюсь, вести себя так, чтобы окружающие опасались вызвать мое неудовольствие.
91. Я уверен в своем будущем.
92. Иногда я оказывался причиной плохого настроения кого-нибудь из окружающих.
93. Я не прочь посмеяться над другими.
94. Я отношусь к людям, которые "за словом в карман не лезут".
95. Я принадлежу к людям, которые ко всему относятся достаточно легко.
96. Подростком я проявлял интерес к запретным темам.
97. Иногда зачем-то причинял боль любимым людям.
98. У меня нередки конфликты с окружающими из-за их упрямства.
99. Часто испытываю угрызения совести в связи со своими поступками.
100. Я нередко бываю рассеянным.
101. Не помню, чтобы меня особенно опечалили неудачи человека, которого я не могу терпеть.
102. Часто я слишком быстро начинаю досадовать на других.
103. Иногда неожиданно для себя начинаю уверенно говорить о таких вещах, в которых на самом деле мало что смыслю.
104. Часто у меня такое настроение, что я готов взорваться по любому поводу.
105. Нередко чувствую себя вялым и усталым.
106. Я люблю беседовать с людьми и всегда готов поговорить и со знакомыми и с незнакомыми.
107. К сожалению, я зачастую слишком поспешно оцениваю других людей.
108. Утром я обычно встаю в хорошем настроении и нередко начинаю насвистывать или напевать.
109. Не чувствую себя уверенно в решении важных вопросов даже после длительных размышлений.
110. Получается так, что в споре я почему-то стараюсь говорить громче своего оппонента.
111. Разочарования не вызывают у меня сколь-либо сильных и длительных переживаний.
112. Бывает, что я вдруг начинаю кусать губы или грызть ногти.
113. Наиболее счастливым я чувствую себя тогда, когда бываю один.
114. Иногда одолевает такая скука, что хочется, чтобы все перессорились друг с другом. Прошу вас проверить, на все ли вопросы даны ответы.

## Ответный лист

Фамилия, имя,

отчество \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

	да	нет		да	нет												
1			20														
2			21			39			58			77			96		
3			22			41			60			79			98		
4			23			42			61			80			99		
5			24			43			62			81			100		
6			25			44			63			82			101		
7			26			45			64			83			102		
8			27			46			65			84			103		
9			28			47			66			85			104		
10			29			48			67			86			105		
11			30			49			68			87			106		
12			31			50			69			88			107		
13			32			51			70			89			108		
14			33			52			71			90			109		
15			34			53			72			91			110		
16			35			54			73			92			111		
17			36			55			74			93			112		
18			37			56			75			94			113		
19			38			57			76			95			114		

## КЛЮЧ

Номер шкалы	Название шкалы и количество вопросов	Ответы по номерам вопросов	
		да	нет
I	Невротичность 17	4, 5, 12, 15, 22, 26, 31, 41, 42, 57, 66, 72, 85, 86, 89, 105	49
II	Спонтанная агрессивность 13	32, 35, 45, 50, 64, 73, 77, 93, 97, 98, 103, 112, 114	99
III	Депрессивность 14	16, 24, 27, 28, 30, 40, 48, 56, 61, 74, 84, 87, 88, 100	—
IV	Раздражительность 11	6, 10, 58, 69, 76, 80, 82, 102, 104, 107, 110	—
V	Общительность 15	2, 19, 46, 52, 55, 94, 106	3, 8, 23, 53, 67, 71, 79, 113
VI	Уравновешенность 10	14, 21, 29, 37, 38, 59, 91, 95, 108, 111	—

VII	Реактивная агрессивность 10	13, 17, 18,36,39,43,65, 75,90, 98	
VIII	Застенчивость 10	9, 11,20,47,60,70,81, 83,109	33
IX	Открытость 13	7,25,34,44,51,54,62, 63,68.78,92,96, 101	—
X	Экстраверсия– интроверсия 12	2,29,46,51,55,76,93, 95, 106, 110	20,87
XI	Эмоциональная лабильность 14	24, 25, 40, 48, 80, 83, 84, 85,87,88, 102, 112, 113	59
XII	Маскулинизм–феминизм 15	18,29,33,50,52,58,59, 65,91, 104	16,20,31,47, 84

Первичная оценка	Стандартная оценка по шкалам											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	2	1
2	4	3	4	4	1	2	4	5	1	1	3	1
3	4	4	4	5	1	3	5	6	2	2	4	1
4	5	5	5	6	2	4	6	6	3	3	4	1
5	5	5	6	7	2	5	7	7	3	4	5	2
6	6	7	6	7	3	6	8	7	4	4	6	3
7	7	8	7	8	4	8	9	9	5	6	7	5
8	7	8	7	8	4	8	9	9	5	6	7	5
9	8	8	8	9	5	9	9	9	6	7	8	6
10	8	9	8	9	5	9	9	9	8	8	8	8
11	8	9	8	9	6	—	—	—	8	9	8	8
12	8	9	9	—	7	—	—	—	9	9	9	9
13	9	9	9	—	8	—	—	—	9	—	9	9
14	9	—	9	—	9	—	—	—	—	—	—	9

# ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОМ И ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ

## Учебно-методические материалы

Составители: Раиса Ивановна Бутина  
Нина Федоровна Чурсина

Редакторы: А.О. Кузнецова  
Д.В. Носикова  
А.С. Паршаков

Лицензия ПД № 18-0062 от 20.12.2000

---

Подписано к печати			Формат 60 x 90 1/16
Печ. л.	Тираж	экз	Заказ
Цена договорная			

---

Типография ФГБОУ ВПО «НГЛУ»  
603155, Н. Новгород, ул. Минина, 31а