## Лекция 11. Методы экспертной оценки персонала. Технология «ассессмент-центр».

1.

### *Экспертные оценки личности: методы и методики*

**Экспертная оценка**- это диагностический метод измерения, с помощью которого качественные особенности психических явлений получают свое выражение в виде оценок. Суть экспертного оценивания состоит в формализованном выражении объективной информации о поведении и качествах личности в ряде субъективных мнений и оценок. Этот метод может быть широко использован для оценки качеств личности при составлении психологических характеристик.

**Метод экспертных оценок**заключается в формализованной процедуре сбора, анализа и интерпретации независимых суждений нескольких экспертов о степени выраженности каждого оцениваемого психологического качества студента со стороны хорошо знающих его преподавателей, товарищей по учебе, у которых была возможность общаться с ним в различных ситуациях.

В психологическом исследовании экспертные оценки выступают в качестве внешнего критерия для проверки валидности рекомендуемой системы тестов и опросников, при этом данные экспертного оценивания специально не анализируются и не интерпретируются как собственно диагностические. Однако метод экспертных оценок имеет самостоятельную диагностическую ценность и может включаться в систему методов изучения личности с учетом его реальных достоинств.

*Основным преимуществом метода экспертной оценки*является возможность создания подробного психологического "портрета" испытуемого, описания его личностных особенностей как системы взаимосвязанных, взаимозависимых и компенсирующих друг друга качеств. Это дает возможность сделать более точный прогноз обучаемости, позволяет целенаправленно выбирать средства педагогического воздействия с учетом возможной реакции на них данной личности, открывает пути к определению перспектив ее психологического и профессионального становления и развития.

При этом объективность собираемой экспертной информации обеспечивается путем привлечения широкого круга экспертов (преподавателей, товарищей по учебе), которые наблюдают за проявлением индивидуально-психологических особенностей студента на протяжении достаточного количества времени при непосредственном общении в различных ситуациях, возникающих в процессе его обучения в университете.

Метод экспертного оценивания психологических качеств дает возможность оперативно собирать диагностическую информацию, быстро фиксировать динамику развития личности. Его применение не требует длительной подготовки и поиска или разработки сложного исследовательского инструментария. Этот метод является достаточно гибким, он легко модифицируется при возникновении новых задач, а также пригоден для многократного использования.

Практика применения метода экспертной оценки показывает, что его диагностическая ценность может быть существенно повышена за счет правильного подбора экспертов различных категорий, стандартизации и усовершенствования процедуры экспертного оценивания, включения дополнительных способов статистической обработки результатов оценивания, применения новых критериев анализа и интерпретации. Важное значение имеет обоснование выбора критериев (признаков, параметров), подлежащих экспертной оценке, отвечающих конкретным целям изучения индивидуально-психологических особенностей студентов. Это позволяет, в частности, создать более точную психологическую "модель" выпускника университета.

Следует также отметить, что целый ряд профессионально важных качеств личности бывает чрезвычайно трудно, (а иногда и невозможно) выявить и оценить с помощью психологического анализа документов, применения анкет, опросников и тестов. В этих случаях только экспертный метод дает возможность получить необходимые данные (например, когда речь идет об оценке таких качеств, как ответственность, мотивация поступков и т.д.).

Особенно продуктивно применение метода экспертного оценивания не изолированно, а в совокупности с другими, хорошо зарекомендовавшими себя в практике изучения личности, диагностическими методами. Данные экспертных оценок при этом должны использоваться как подтверждающие или опровергающие, (ставящие под сомнение) достоверность сведений, полученных при тестировании и анкетировании, они должны быть проанализированы также как дополняющие, уточняющие или объясняющие результаты изучения личности другими методами. Например, если такие качества как "умный", "сообразительный", "рассудительный" получили у испытуемого высокие экспертные оценки, а при применении теста для изучения интеллекта балл оказался низким, то такое несоответствие должно стать предметом специального анализа и интерпретации.

Достоинство метода экспертных оценок заключается в целесообразности использования его результатов не только в качестве сведений для оптимизации учебно-воспитательных воздействий со стороны преподавателей, но и как информации, которую в обобщенной форме можно дать студенту с целью выработки навыков самопознания, самоанализа, коррекции самооценки, стимулирования процессов самообразования и самовоспитания, что особенно важно в юношеском возрасте.

Необходимо отметить и положительный эффект участия преподавателей в проведении экспертного оценивания психологических свойств и качеств студентов. Он проявляется в повышении уровня их психологической компетентности, развитии педагогических способностей, таких как: наблюдательность, рефлексия, способность объективного видения и понимания индивидуальности каждого студента, умение сопоставить свое мнение об обучаемом с мнением других преподавателей и самих студентов.

Следовательно, метод экспертных оценок можно рассматривать как важный элемент в целостной системе методов психодиагностического обследования, проводимого в целях изучения личности студента. Диагностическая сущность метода экспертной оценки состоит в получении объективной информации об индивидуально-психологических особенностях, в результате специально организованного опроса мнений экспертов.

Экспертные оценки не всегда являются верным показателем психологических качеств, т.к. восприятие эксперта подвержено *субъективным искажениям.*Это связано с особенностями его личности. Поскольку различные эксперты будут давать различные оценки, возникает проблема их объективности. Одним из примеров субъективных ошибок является влияние на оценки хорошего или плохого отношения эксперта к оцениваемому студенту. Другим примером ошибок, влияющих на оценку качеств личности, являются *инструментальные искажения,*причиной которых может быть различие в способах измерения. Причем они наиболее значительны именно при методе экспертных оценок.

Повышения надежности экспертных оценок можно добиться за счет снятия субъективных и инструментальных искажений. Для этого обычная процедура сбора экспертных оценок должна быть дополнена специальным приемом повторного оценивания с предварительным сообщением эксперту данных, полученных от других экспертов. В этом случае изменение первоначальной оценки является важным диагностическим показателем ненадежности эксперта. Кроме того, для повышения надежности экспертных оценок необходимо выполнять следующие специальные требования:

- оцениваемые качества должны определяться в терминах наблюдаемого поведения;

- эксперт должен иметь возможность наблюдать за поведением оцениваемого студента достаточно длительный период времени;

- необходимо наличие не менее пяти экспертов на одного оцениваемого студента

- ранжирование должно производиться экспертами только по одной черте за один раз, вместо оценивания одного испытуемого сразу по всем параметрам;

- данные экспертного оценивания необходимо соотносить с результатами объективных тестовых обследований.

Применение этих требований к проведению экспертного опроса может повысить надежность получаемых данных на уровень, достаточный для практического использования.

В процедуре проведения экспертного опроса можно выделить **следующие этапы:**

***1 этап. Определение цели получения экспертных оценок***

Общая цель применения метода экспертных оценок состоит в выявлении значимых для совершенствования учебно-воспитательного процесса индивидуально-психологических и социально-психологических особенностей студентов. Экспертному оцениванию могут подлежать характеристики мотивационной, интеллектуальной, эмоциональной и волевой сфер личности. Цель может быть связана с необходимостью уточнения или объяснения результатов применения других психодиагностических методик или потребностью в таких данных, которые остались не выявленными другими методами.

В зависимости от конкретного содержания цели (направленность на одну из сфер личности, степень новизны запрашиваемой у экспертов информации, и ее роль в целостном психодиагностическом обследовании) формируется дальнейшая процедура экспертной оценки.

При определении цели должен быть решен вопрос о том, какой из аспектов (исследовательский или прикладной) является более значимым. **Исследовательский аспект**предполагает уточнение на основе экспертных данных индивидуально-психологических особенностей и построение модели личности конкретного студента или обобщенной модели личности выпускника. **Прикладной аспект**ориентирован на систему практических рекомендаций, касающихся способов эффективного управления деятельностью данного студента или принципов , стимулирования его личностного и профессионального развития.

***2 этап. Формирование рабочей группы и подбор экспертов***

Формируется рабочая группа, которая будет осуществлять планирование, организацию и контроль всех мероприятий, необходимых для проведения экспертного оценивания; проводить сбор, обобщение, анализ и интерпретацию данных экспертного опроса; вырабатывать практические рекомендации по совершенствованию обучения студентов. Обычно в рабочую группу входят психологи, наиболее опытные и компетентные преподаватели.

Для качественного решения задач на основе применения метода экспертной оценки необходимо привлечение достаточного числа экспертов, относящихся к различным категориям. Желательно включить в группу экспертов преподавателей гуманитарных и естественных предметов (не менее двух человек из каждой группы), товарищей по учебе (не менее трех человек).

Эффективность метода во многом зависит от квалификации экспертов. Поэтому в экспертные группы включаются прежде всего опытные преподаватели, имеющие большой стаж педагогической работы. Таким образом, первым и важнейшим требованием, предъявляемым к эксперту является его *компетентность.*Качество экспертной оценки зависит от уровня профессионального мастерства экспертов, их опыта работы, педагогического стажа и психологической подготовки.

Второе требование - положительное отношение эксперта к участию в сборе данных, что зависит от многих факторов: цели проведения экспертной оценки; наличия потребности в собираемых сведениях; непосредственной заинтересованности в объективных и полноценных результатах; создания рабочей группы, необходимой для выполнения данной работы мотивации у экспертов; загруженности во время экспертной оценки основной деятельностью; индивидуальных особенностей самого эксперта (аналитичности и широты мышления, объективности, оперативности, обоснованности суждений, собранности и самокритичности).

***3 этап. Проведение опроса экспертов***

Другая группа факторов, определяющая объективность получения сведений, относится к качеству применяемого при опросе инструментария: методике шкалирования, сбора и анализа экспертных оценок. В зависимости от цели, времени, отведенного на опрос, желаемой точности и полноценности сведений используются разные приемы сбора экспертных данных.

Первое различие состоит в том, является ли список критериев (признаков), по которым производится оценка психологических качеств испытуемых каждым из экспертов заранее фиксированным (созданным рабочей группой до взаимодействия с группой экспертов) или он формируется в ходе экспертного опроса. При предъявлении эксперту фиксированного списка качеств, второе различие заключается в требуемых от него способах экспертного шкалирования (прямое или косвенное, ранжировка, парные сравнения, сортировка). С одним и тем же списком качеств эксперт должен осуществить один или несколько различных видов оценок, результаты которых как правило не совпадают. Выделяют два вида экспертных шкал: оценочные и ранговые. Ниже описаны способы оформления результатов экспертной оценки с помощью оценочных и ранговых шкал.

**Оценочные шкалы**отличает относительная простота применения, возможность математических методов обработки и анализа результатов исследования. Суть этого метода состоит в том, что психические явления (процессы, состояния, свойства, образования) оцениваются с помощью баллов по заранее обусловленным критериям.

**При прямом шкалировании однополярных признаков**(например, умный, добрый, дисциплинированный и т.д.) для оформления результатов экспертного оценивания используется **метод балльных оценок.**Преподавателю предлагается оценить выраженность определенных свойств личности каждого студента по каждой из оценочных шкал в предложенной ему системе баллов.

Число возможных балльных оценок не должно превышать 5-7 градаций. Обычно задается 3-х или 5-ти балльная шкала. Эксперту объясняется значение каждого балла, которое может сопровождаться кратким описанием характерных признаков поведения, что облегчает использование шкалы и делает оценки более однозначными.

Например, шкала оценки общительности:

5 Баллов - очень высокая степень общительности. Очень легко и часто

общается с окружающими. Имеет много знакомых. Плохо переносит

одиночество. 4 балла - высокая степень общительности. Легко вступает в контакты с

окружающими, стремится к общению. Предпочитает работать не один,

а с товарищами. 3 *балла -*средняя степень общительности. Общается с окружающими, не

уклоняется от контактов, но и не проявляет выраженного стремления

к ним. 2 *балла -*низкая степень общительности. Склонен к ограничению контактов,

имеет узкий круг знакомых и друзей. Неразговорчив. 1 балл - очень низкая степень общительности. Всячески уклоняется от каких-либо контактов с окружающими, стремится к уединению. Теряется и волнуется при необходимости общения.

Оценки в баллах могут использоваться и без описания признаков поведения, когда каждому баллу ставится в соответствие только определенная интенсивность качества (например, 1 - данное качество отсутствует, 2 - качество выражено средне, 3 - качество является характерным, выражено явно). Однако оценки таких шкал менее однозначны, так как могут по-разному интерпретироваться оценивающими их преподавателями.

Иногда используются так называемые графические шкалы, когда все возможные вариации свойства изображаются в виде прямой линии. Оценивающий должен отметить точку шкалы, которой, по его мнению, соответствует развитие свойства у испытуемого. Величина оценки пропорциональна длине отрезка от "О" до отметки.

Например, шкала оценки профессиональных качеств:

-2 -1 0 +1 +2

очень низкие низкие средние высокие очень высокие

**Прямое шкалирование по биполярным признакам**требует большего напряжения внимания и мышления эксперта, но дает более точные результаты. Биполярные шкалы задают более точное семантическое понимание сущности шкалируемого признака, уравнивают экспертов по возможным вариациям понимания одного и того же слова, обозначающего качество личности. К.К.Платонов предлагает использовать **метод полярных баллов,**давая следующую интерпретацию баллам:

5 - названная черта личности развита очень хорошо, ярко выражена и проявляется часто в различных видах деятельности;

4 - заметно выражена, но проявляется непостоянно, хотя противоположная ей черта проявляется очень редко;

3 - она и противоположная ей черта личности выражены нерезко и в проявлениях уравновешивают друг друга, хотя обе проявляются нечасто;

2 - более ярко выражена и чаще проявляется противоположная черта личности;

1 - черта личности, противоположная названной, проявляется часто и в различных видах деятельности;

О - нет сведений для оценки данной черты.

Как видно из приведенного примера, при использовании метода полярных баллов К.К.Платоновым применена 6-ти балльная оценочная шкала, на крайних значениях которой представлены противоположные психологические свойства. Обычно же используется 5-ти балльная шкала (от -2 до +2), на которой эксперт отмечает степень выраженности качества у оцениваемого студента. Шкалы балльных оценок могут быть построены следующим образом:

Замкнутый -2 -Ю +1 +2 Общительный

Ленивый -2 -Ю +1 +2 Трудолюбивый

Недисциплинированный -2 -10 +1 +2 Дисциплинированный

В этом случае предлагается оценить испытуемого с точки зрения сходства его качеств с одной из противоположных характеристик. Оценка регистрируется обведением кружком или подчеркиванием соответствующего балла. Такой метод удобен, если есть необходимость оценки большого числа свойств, которые в этом случае могут быть перечислены на специальном бланке.

**Косвенное шкалирование**основано не на выставлении абсолютных балльных оценок, а на сравнении с некоторым образцом выраженности качества, принимаемым за эталон оценивания. Например, в качестве эталона может выступать самый ответственный студент, тогда ответственность всех остальных оценивается в баллах по отношению к нему.

**Ранговые шкалы**образуются путем сравнения испытуемых друг с другом по одному из качеств личности. Так, например, студентов располагают в ряд по степени их активности, успеваемости и т.д. Все студенты ранжируются по оцениваемому критерию, и на этом основании каждый из них получает определенный ранг.

**Ранжировка**обычно поручается преподавателям, хорошо знающим обучаемых. Применение метода ранжирования позволяет выделить группы студентов с контрастными свойствами, например общительных и необщительных и т.д. Эти группы составляют из студентов, имеющих большие и малые номера рангов. Выделение таких групп позволяет выявить и проанализировать имеющиеся между ними различия по психологическим критериям, то есть оценить информативность последних. Ранжировка позволяет также вычислять степень связи между свойствами и качествами личности. Указанные особенности делают этот простой метод весьма ценным и полезным.

Используемый экспертами для ранжирования список качеств может сопровождаться пояснением с описанием каждого из признаков, по которым проводится оценка. Этот прием позволяет добиться большей согласованности мнений экспертов за счет стандартизации процесса интерпретации понятий.

Например, проранжируйте студентов по следующим качествам:

**Обучаемость**- легкое усвоение знаний, умение быстро понимать новое, устанавливать связи и закономерности между уже известным материалом и новым.

**Культура поведения**- соблюдение принятых норм и правил во взаимоотношениях со взрослыми и сверстниками, вежливость и воспитанность.

**Организаторские способности**- умение "вести за собой", руководить деятельностью других, добиваться выполнения своих требований.

**Эвристические способности**- развитие творческого мышления, умение находить нестандартные решения в сложных ситуациях.

**Коммуникативные способности**- общительность, умение "ладить с людьми", устанавливать контакты, умение вызывать симпатию и располагать к себе.

**Уверенность в своих силах**- чувство собственного достоинства, вера в свои силы и возможности, чувство гордости, самоуважение.

**Исполнительность**- добросовестное отношение к заданиям, стремление доводить начатое дело до конца, ответственность и обязательность.

Другой способ ранжировки предполагает упорядочение списка качеств по степени присутствия каждого из них у данного испытуемого. В этом случае каждое из качеств получает свой порядковый номер, на первом месте оказываются самые характерные для данного студента качества, в конце списка - наименее свойственные ему.

В случае использования варианта ответа эксперта путем парных сравнений эксперту последовательно предъявляются все возможные сочетания пар признаков. Для каждой пары он должен решить, какой из элементов пары более характерен для оцениваемого испытуемого. Например, что ярче выражено - аккуратность или доброта? Аккуратность или сообразительность? И т.д. После всех сравнений список выстраивается в ранжированном виде. Этот вариант сопоставления требует гораздо больше времени, чем простая ранжировка, но он точнее.

**Сортировка**как прием опроса экспертов заключается в выполнении простой операции выбора присущих испытуемому качеств из списка и исключения тех, которые ему не свойственны.

Проведение опроса по составляемому экспертами списку качеств является более сложной процедурой, однако она точнее отражает систему значимых для студентов психологических качеств. В этом случае на первом этапе эксперты дают свободное описание психологических качеств студентов. Затем проводится частотный анализ, на основе которого составляется единый общий список, включающий наиболее часто упоминаемые качества. Обычно список не превышает 30-35 признаков. Затем работа экспертов строится также, как и в первом варианте при фиксированном списке.

***4 этап. Обработка и анализ результатов экспертного оценивания***

Полученные экспертные оценки обрабатываются путем подсчета среднего значения по каждому оцененному критерию (признаку, качеству), по каждому испытуемому и по группе в целом. Наиболее удачным является графическое представление психологической модели, оно наглядно отражает систему взаимосвязанных качеств личности. На оси абсцисс отмечаются качества, сгруппированные по сферам (интеллектуальные, эмоциональные, волевые, нравственные и т.д.), а по оси ординат - среднее значение по группе экспертов и зона разброса (дисперсия) для каждого испытуемого. На этом же графике может быть отмечено и общее среднее значение.

Проанализировав график, можно сделать выводы о специфике индивидуально-психологического облика студента по сравнению с другими обучаемыми, о преимущественном развитии определенных сфер его личности и степени устойчивости и сформированности каждого качества (оценивается по величине дисперсии).

Психологический портрет личности, полученный на основании экспертных оценок, необходим для правильной организации учебного процесса, организации психолого-педагогического сопровождения процесса обучения.

В качестве примера **методики** можно привести методику экспертной оценки психологических характеристик личности руководителя Ю.П. Платонова.

                             Экспертная оценка

            психологичесикх характеристик личности руководителя

                                  (ПХЛР)

                              (Ю.П. Плaтoнoв).

      Соответствие личностных характеристик содержанию деятельности являет-

 ся непременным условием ее успешного осуществления. Особенно  важно  такое

 соответствие для видов деятельности с высоким уровнем  ответственности.  К

 таковым, как известно, относится  деятельность  руководителя  (управленца,

 организатора). При решении вопросов  подбора  руководителей,  формирования

 кадрового резерва существенную помощь могут оказать данные об уровне орга-

 низаторских способностей и организаторской направленности личности руково-

 дителя. Заключение об указанных качествах руководителя может быть  сделано

 психологом на основании оценки определенных психологических  характеристик

 личности руководителя (ПХЛР).

      В бланке экспертной оценки представлены 9 психологических характерис-

 тик личности руководителя, которые диагностируются по  проявлению  в  дея-

 тельности 7 признаков каждой характеристики:

      1) определенность раскрывает структуру интересов к различным аспектам

  своей деятельности;

      2) осознанность - осознание целей организаторской деятельности;

      3) целеустремленность - приоритет мотивов организаторской деятельнос-

 ти;

      4) избирательность - способность глубоко и полно отражать  психологи-

 ческие особенности коллектива;

      5) тактичность - способность соблюдать чуство меры и находить наилуч-

 шую форму взаимоотношений;

      6) действенность - способность увлечь за собой людей,  активизировать

 их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевого  воздейст-

 вий и правильно выбрать момент их применения;

      7) требовательность - способность проявлять требовательность  в  раз-

 личных формах в зависимости от особенностей конкретной управленческой  си-

 туации;

      8) критичность - способность обнаружить и выразить значимые для  дея-

 тельности отклонения от установленных норм;

      9) ответственность - способность брать на себя ответственность за ре-

 зультаты своей деятельности и деятельности коллектива.

      Психолог-исследователь определяет группу экспертов. Группа может быть

 представлена всем трудовым (учебным) коллективом либо отдельными его пред-

 ставителями. Важно, чтобы эксперты хорошо знали как оцениваемого руководи-

 теля, так и характер его деятельности.

      Необходимо соблюдать однородность групп экспертов (эксперты-подчинен-

 ные, эксперты-руководители равного с оцениваемым ранга, эксперты-руководи-

 тели более высокого ранга). В зависимости от конкретных условий исследова-

 ние либо может проводиться на собрании экспертов  в  какой-либо  помещении

 аудиторного типа, либо психолог-исследователь встречается с каждым экспер-

 том индивидуально.

      Экспертом разъясняется, что указанные в бланк экспертной  оценки  ка-

 чества должны быть оценен ими применительно к конкретному руководителю  по

 5-балльной шкале: низшая оценка - 1, высшая - 5. Эксперты  выступают  ано-

 нимно и бланка экспертной оценки не подписывают.

      Обработка и анализ результатов исследования. После того как  эксперты

 выставили оценки, психолог-исследователь должен в бланках экспертной оцен-

 ки подсчитать сумму баллов по каждой из 9  характеристик,  полученные  ре-

 зультаты перенести таблицу обобщенных экспертных оценок и вычислить:

      1) сумму баллов, выставленных каждым экспертом по всем 9 показателям;

      2) средний балл ПХЛР по результатам работы каждого эксперта;

      3) сумму баллов, выставленных всеми экспертами по каждому из 9  пока-

 зателей;

      4) средний балл по каждому из 9  показателей  по  результатам  работы

 всех экспертов;

      5) общую сумму баллов ПХЛР по результатам работы всех экспертов;

      6) общий средний балл оценки ПХЛР по результатам работы всех  экспер-

 тов.

      Если при обработке результатов выявится, что максимальная и минималь-

 ная экспертные оценки резко отличаются от остальных, то целесообразно  ре-

 зультаты работы этих экспертов из общего подсчета исключить. Большая вари-

 ативность в оценках экспертов может свидетельствовать о неоднородности эк-

 спертной группы, о разном уровне компетентности экспертов.

      Общий средний балл оценки ПХЛР позволяет сделать заключение об уровне

 качеств руководителя, ориентируясь на следующие показатели:

      Оценка, баллы       Характеристика

      <21                 Практическая непригодность к  выполнению  функций

                          руководителя

      21-27               низкий уровень

      28-36               средний уровень

      >36                 высокий уровень

      Примечание к компьютерной версии: после окончания тестирования каждо-

 го эксперта в Windows-оболочке программы нажмите клавишу "Последний отчет-

 статистика" и запишите результаты в новый файл статистики, который необхо-

 димо создать после тестирования первого эксперта. После окончания тестиро-

 вания всей группы экспертов нажмите клавишу "Статистика", откройте  данный

 файл и проведите необходимый статистический анализ.

      Опросник состоит из 63 утверждений.

      Примерное время тестирования 15-20 минут.

                           ПРИМЕР ТЕСТИРОВАНИЯ:

                                   ----

                      ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ  ДИАГНОСТИКА.

 Методика: Экспертная оценка психологических характеристик личности

           руководителя.

 Ф.И.О:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Доп. данные:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

                             Диаграмма.

                    \*

                 35 ┼

                 33 ┼

                 31 ┼

                 29 ┼

                 27 ┼

                 25 ┼             ▄▄    ██ ██

                 23 ┼    ██       ██    ██ ██

                 21 ┼────██───────██────██─██─██─

                 19 ┼    ██ ▄▄    ██ ██ ██ ██ ██

                 17 ┼ ██ ██ ██    ██ ██ ██ ██ ██

                 15 ┼ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██

                 13 ┼ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██

                 11 ┼ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██

                  9 ┼ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██ ██

                  7 ┼─+──+──+──+──+──+──+──+──+──\*

                      Оп Ос Цл Из Тк Дт Тр Кр От

                         Тестовые показатели:

                  1. Определенность     -  Оп = 18

                  2. Осознанность       -  Ос = 24

                  3. Целеустремленность -  Цл = 19

                  4. Избирательность    -  Из = 16

                  5. Тактичность        -  Тк = 25

                  6. Действенность      -  Дт = 20

                  7. Требовательность   -  Тр = 26

                  8. Критичность        -  Кр = 26

                  9. Ответственность    -  От = 22

               --------------------------------------

                  Общий тестовый показатель   = 196

                  Cредний тестовый показатель = 22

                           ИНТЕРПРЕТАЦИЯ:

      1. Определенность раскрывает структуру интересов к  различным

 аспектам своей деятельности.

      Тестовый показатель: средний.

      2. Осознанность - осознание целей организаторской деятельнос-

 ти.

      Тестовый показатель: средний.

      3. Целеустремленность - приоритет мотивов организаторской де-

 ятельности.

      Тестовый показатель: средний.

      4. Избирательность - способность  глубоко  и  полно  отражать

 психологические особенности коллектива.

      Тестовый показатель: пониженный.

      5. Тактичность - способность соблюдать чуство меры и находить

 наилучшую форму взаимоотношений.

      Тестовый показатель: повышенный.

      6. Действенность - способность увлечь за собой людей, активи-

 зировать их деятельность, найти наилучшие  средства  эмоционально-

 волевого воздействий и правильно выбрать момент их применения.

      Тестовый показатель: средний.

      7. Требовательность - способность проявлять  требовательность

 в различных формах в зависимости от особенностей конкретной управ-

 ленческой ситуации.

      Тестовый показатель: повышенный.

      8. Критичность - способность обнаружить и  выразить  значимые

 для деятельности отклонения от установленных норм.

      Тестовый показатель: повышенный.

      9. Ответственность - способность брать  на  себя  ответствен-

 ность за результаты своей деятельности и деятельности коллектива.

      Тестовый показатель: средний.