



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

27-28 мая 2026 г.
онлайн

КОД ЧЕЛОВЕКА

Авторские методики для психодиагностики персонала:

*от выявления рисков к управлению
решением*

Мария Медникова-Муксинова



Мария Медникова-Муксинова

к.м.н., практикующий психодиагност, профайлер, судебный эксперт

Эксперт кафедры "Персонология и поведенческий анализ" Академии социальных технологий

Соучредитель и ведущий эксперт АНО ДПО «СПФИ»

Руководитель направления психодиагностики Экспертного Бюро «О.Г.П.У.»

Разработчик авторских тестовых методик



Мы есть то, что о себе внушили сами и то, что о нас нам внушили другие

Эрих Фромм

«Идеальный собеседник»	Блестящее интервью → провал на испытательном сроке	Взяли на вышестоящую должность, не справился с задачами
«Токсичный лидер»	Быстрые результаты → текучка команды	KPI выросли, но ушли три ключевых сотрудника
«Выгорающий перфекционист»	Горит работой → выгорает через 6-8 месяцев	Работала 24/7, через полгода пациент клиники неврозов
«Манипулятор»	Харизма → интриги, репутационные потери	С обаятельной улыбкой присваивал чужие заслуги и подсиживал коллег
«Кандидат-симулянт»	Прошел подготовку → идеальный профиль	По интервью и тестам идеальный сотрудник, но абсолютно некомпетентный

Каждый нормальный человек на самом деле нормален лишь отчасти

Зигмунд Фрейд



45% – различия в прибыльности компаний объясняется эффективностью команды

200-300% годового дохода – стоимость ошибки при найме руководителя

20-30% – валидность классического интервью

Harvard Business Review

Методика	Кого тестируем	Что даёт	Время
PRO-руководитель (PRO-P)	<ul style="list-style-type: none"> Руководители разного уровня ЛПР 	Стиль управления Точка опоры решений Взаимодействие	15 мин
Профессиональный профиль: Ресурсы и Риски (ПП-PP)	<ul style="list-style-type: none"> Линейный и руководящий персонал различных сфер найма 	Эффективность Опасность Искренность	10 мин
11 Командных Ролей (11КР)	<ul style="list-style-type: none"> Проектная команда Новый член команды 	Командные роли Совместимость	10 мин

Пока вы думаете, что причина жизненных проблем лежит вне вас, в вашей жизни не произойдёт благоприятных изменений.

Ирвин Ялом

PRO-руководитель:

«кто вас в бой ведет»

Диагностика управленческого стиля и стиля принятия решений руководителей всех уровней – от линейных менеджеров до топ-менеджмента.

- Прогноз эффективности руководителя в кризисе, на этапе роста, в стабильном бизнесе
- Выявление зон риска
- Формирование сбалансированных управленческих команд
- Конкретные рекомендации по управлению

Задача

Подбор топ-менеджера

Формирование команды

Кадровый аудит

Развитие

Решение

Оценка соответствия типа должности

Проверка совместимости с существующими типами

Выявление руководителей в непрофильной роли

Персональные рекомендации для ЛПР



- В современном бизнесе ключевым фактором конкурентоспособности компании становится качество принимаемых управленческих решений.
- Руководитель – это «точка сборки» бизнеса: он формирует стратегию, выстраивает команду, распределяет ресурсы и несёт ответственность за результат.
- Ключевая проблема существующих подходов: они описывают лишь один срез личности руководителя (поведение, личностные черты или когнитивные стратегии), но не формируют целостного прогноза поведения в разных бизнес-ситуациях.
- Актуальность в российском бизнес-контексте, где:
 - рынок труда руководителей характеризуется острым дефицитом квалифицированных кадров;
 - многие западные методики оценки требуют существенной адаптации к локальной деловой культуре;
 - возрастает потребность в инструментах, которые дают не абстрактный психологический портрет, а конкретные, прикладные рекомендации для принятия кадровых решений.

Результат – «ИНСТРУКЦИЯ» к руководителю:

- в какой роли он будет максимально эффективен;
- какие риски с ним связаны и как их минимизировать;
- с кем из коллег он образует сильный тандем, а с кем будет конфликтовать;
- как с ним работать, ставить задачи, мотивировать.



85 утверждений

Прямые закрытые фразы – экономия времени и сил
Современный бизнес-стиль
Проективно-ситуативный подход



4 шкалы базовых качеств

НТ – Напор и требовательность
КМ – Коммуникабельность и мотивация
СЛ – Стабильность и лояльность
АС – Аналитика и системность



4 шкалы опоры решений

Ф – на факты
И – на идеи
В – на волю
О – на отношения



Шкала достоверности

Выявление подготовленных кандидатов
Объективные результаты даже в условиях противодействия



Шкала Темной Триады

Сигнальный индикатор – указывает на возможные риски, связанные с нарциссическими, макиавеллистическими или психопатическими чертами



20 типовых профилей

Простота интерпретации
Удобство компилирования
Диагностика в динамике

	Название	Суть	Риски
НТ	Напор и требовательность	Энергетическая основа управленческой деятельности. Отвечает за способность отстаивать позицию, добиваться выполнения решений, преодолевать сопротивление.	↑ Подавление инициативы, создание атмосферы страха, потеря обратной связи. ↓ Потеря дисциплины, размывание ответственности.
КМ	Коммуникабельность и мотивация	Социально-эмоциональный интеллект. Отвечает за способность выстраивать отношения, вдохновлять команду, создавать атмосферу доверия.	↑ Недостаточная требовательность, подмена результата хорошим настроением. ↓ Недооценка роли живого общения в управлении командой.
СЛ	Стабильность и лояльность	Опора управленческой системы. Отвечает за предсказуемость, надёжность, приверженность компании и её традициям.	↑ Сопротивление изменениям, консерватизм, терпимость к неэффективным, но лояльным. ↓ Недостаточная надёжность, риск ухода в критический момент.
АС	Аналитика и системность	Интеллектуальный фундамент управленческих решений. Отвечает за способность структурировать информацию, видеть взаимосвязи, просчитывать риски.	↑ «Аналитический паралич», избыточная бюрократия, игнорирование человеческого фактора. ↓ Поверхностные решения, упущенные детали.

	Название	Суть	Риски
Ф	Опора на факты	Цифры, аналитика, риски	↑ Медлительность, торможение решений ↓ Несистемность, интуитивность
И	Опора на идеи	Новые подходы, концепции	↑ Потребность в реализаторах ↓ Ригидность, низкая адаптивность
В	Опора на волю	Быстрота, интуиция, ответственность	↑ Импульсивность ↓ Затягивание решений,
О	Опора на отношения	Гармония, компромисс	↑ Мягкость, страх непопулярных решений ↓ Прямолинейность, авторитарность

- Шкала L (достоверность)

Балл L	Интерпретация	Действие
0-1	Высокая достоверность	Результаты можно использовать без ограничений
2-3	Умеренные искажения	Интерпретировать с осторожностью, делать поправку на возможное завышение
4-5	Низкая достоверность	Требуется верификация проективными методами (МПВ, МАК, КРТ)

- Шкала ТТ (Тёмная триада) – сигнальный индикатор (нарциссизм/макиавеллизм/психопатия)

Балл ТТ	Интерпретация	Действие
0-1	Риск минимален	Можно не учитывать
2	Незначительные проявления	Обратить внимание
3-4	Умеренный уровень	Рекомендовано дополнительное наблюдение
5-6	Высокий уровень	Обязательна дополнительная диагностика

Тип	Название	Код
1	Стратег-аналитик	АС + НТ + Ф
2	Результативный исполнитель	НТ + АС + В
3	Харизматичный лидер роста	КМ + НТ + И + О
4	Системный архитектор	АС + СЛ + Ф
5	Наставник-куратор	СЛ + АС + О
6	Дипломат-интегратор	СЛ + КМ + О
7	Прагматик-специалист	АС + СЛ + И + Ф
8	Вдохновитель-мотиватор	КМ + СЛ + О
9	Коммерческий директор	КМ + НТ + О
10	Тактик	НТ + КМ + В
11	Хранитель традиций	СЛ + АС + Ф + О
12	Визионер-преобразователь	КМ + НТ + И
13	Переговорщик-аналитик	КМ + АС + Ф
14	Антикризисный управляющий	НТ + В + И
15	Военачальник	НТ + В
16	Ведущий эксперт	АС + Ф
17	Координатор проектов	СЛ + КМ + Ф
18	Исследователь-новатор	АС + КМ + И
19	Хозяиственник	СЛ + О
20	Стратег влияния	КМ + О + В

Структура описания каждого типа:

- **Название и код** (Тип 1. Стратег-аналитик [НТ + АС + Ф]).
- **Суть** – краткое, ёмкое описание (2–3 предложения).
- **Сильные стороны**
- **Зоны риска**
- **Сильные роли** – в каких должностях максимально эффективен.
- **Слабые роли** – на какие задачи ставить не рекомендуется.
- **Рекомендации по управлению** – как ставить задачи, мотивировать, удерживать.
- **Красные флаги** – сигналы вхождения в зону риска.
- **Прогноз в разных бизнес-контекстах** – в стартапе, на стадии роста, в стабильном бизнесе, в кризисе.
- **Корреляции с классическими типологиями** – связь с акцентуациями К.Леонгарда и типологией 7 радикалов.
- **Связь с Тёмной триадой**

Тип 1. Стратег-аналитик (АС+НТ+Ф)

Суть. Мыслитель, ориентированный на результат. Принимает решения только после тщательного изучения всех данных и просчёта рисков. Аналитический склад ума сочетается с требовательностью к себе и подчинённым.

Сильные стороны:

- Глубокая проработка управленческих решений, минимизация рисков
- Способность прогнозировать долгосрочные последствия
- Устойчивость к панике и давлению в неопределённых ситуациях
- Умение структурировать сложную, разнородную информацию

Зоны риска:

- Склонность к затягиванию решений в поисках исчерпывающих данных
- Упущенные рыночные возможности из-за медлительности
- Недооценка человеческого фактора, пренебрежение нематериальной мотивацией
- Избыточная требовательность к отчётности, демотивирующая команду

Сильные роли: Руководитель стратегического отдела, финансовый директор, глава аналитического подразделения.

Слабые роли: Антикризисный управляющий (требуется быстрота), руководитель продаж, управляющий стартапом.

Рекомендации по управлению:

- Предоставлять достаточное время для анализа, но чётко ограничивать сроки
- Требовать не только результат, но и его обоснование
- Чётко формулировать критерии успеха и границы допустимого риска
- Избегать частой смены приоритетов

Красные флаги:

- Начинает бесконечно перепроверять данные, не двигаясь к решению
- Требует избыточную отчётность там, где достаточно оперативной информации
- Систематически срывает установленные сроки

Прогноз в разных контекстах:

- Стартап: неэффективен – не хватает скорости
- Рост: полезен для выстраивания систем, но может тормозить масштабирование
- Стабильность: идеален – поддерживает порядок, минимизирует риски
- Кризис: бесполезен – склонность к анализу там, где нужны немедленные действия

Корреляции:

- По К. Леонгарду: педантичный тип
- По 7 радикалам: эпилептоидный радикал в педантичной форме

Взаимодействие с другими типами:

! (успешный тандем) с Типом 3 (Харизматичный лидер роста) и Типом 4 (Системный архитектор)
х (конфликт) с Типом 10 (Тактик), Типом 14 (Антикризисный управляющий), Типом 15 (Военачальник)

Рекомендации по развитию:

- Развивать навыки быстрого принятия решений в условиях неполной информации
- Учиться делегировать операционный контроль
- Осваивать техники «быстрого старта» проектов

Связь с Тёмной триадой: при высоких баллах ТТ возможен риск развития макиавеллистических черт – использование аналитики для манипуляции, а также нарциссический компонент (убежденность в собственной интеллектуальной исключительности).

Код	АС + НТ + Ф
Суть	Мыслитель, ориентированный на результат
Сильные стороны	Глубокая проработка, минимизация рисков, устойчивость к панике
Зоны риска	Медлительность, упущенные возможности, недооценка людей
Сильные роли	CFO, риск-менеджер, стратег
Слабые роли	Антикризисный управляющий, продажи
Рекомендации	Давать время на анализ, но ограничивать сроки
Корреляции	Леонгард: педантичный; 7 радикалов: эпилептоидный (педантичная форма)

- РАБОТА С ИСКАЖЕНИЯМИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕМ

Причина	Суть	Проявление в тесте
Сознательное искажение	Кандидат намеренно выбирает «правильные» ответы	Завышение КМ и СЛ, занижение НТ и В. $L \geq 3$
Профессиональная деформация	Привычка трансляции безупречного имиджа	Общий высокий процент ответов «ДА» (75–85%)
Самообман	Искренняя вера в собственную безупречность	Профиль неестественно «гладкий»
Подготовка к тестированию	Кандидат или консультант ознакомились с опросником	Профиль идеально сбалансирован, $L = 2-3$

Если $L = 4-5$ или есть признаки подготовки, проведите дополнительную верификацию по одной или двум методикам, где затруднен выбор социально желаемых ответов:

- Метафорические ассоциативные карты (МАК)
- Метод портретных выборов (МПВ)
- Комплексный рисуночный тест (КРТ) и др.

- РАБОТА С ИСКАЖЕНИЯМИ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕМ

При подозрении на искажения ($L \geq 3$ или структурные признаки) рекомендуется провести короткое структурированное интервью.

Примерные вопросы:

Для проверки НТ и В:

- Опишите ситуацию, когда вам пришлось уволить сотрудника. Как вы это сделали?
- Расскажите о самом жёстком решении, которое вы приняли вопреки мнению команды.

Для проверки КМ и О:

- Опишите самого сложного подчинённого в вашей карьере. Как вы с ним работали?
- Был ли случай, когда вы пошли на конфликт ради дела, пожертвовав отношениями?

Для проверки АС и Ф:

- Расскажите о случае, когда вы ошиблись в своих расчётах. Как вы это обнаружили и что сделали?

Для проверки СЛ:

- Опишите ситуацию, когда вы не смогли удержать ситуацию под контролем.

Сильные стороны

1. Интегративный подход
2. Эмпирическая база
3. Высокая прогностическая валидность
4. Защита от искажений
5. Практическая направленность
6. Связь с классическими типологиями
7. Универсальность по уровням управления
8. Отраслевая универсальность
9. Встроенные «красные флаги»
10. Позволяет отсеять кандидатов без опыта

Слабые стороны

1. Требуется квалифицированной интерпретации
2. Только для руководителей
3. Отсутствие автоматизированной обработки
4. Относительная длительность
5. Дихотомическая шкала
6. Самооценочный характер
7. Отсутствие нормирования по отраслям
8. Сложность для возрастных кандидатов

Возможности

1. Цифровизация и автоматизация
2. Разработка краткой версии
3. Отраслевые нормы
4. Сертификация специалистов
5. Интеграция с программой развития кадрового резерва
6. Расширение эмпирической базы
7. Создание инструмента для оценки совместимости первых лиц
8. Создание «карты конфликтов» для топ-команды
9. Интеграция с ассесмент-центрами

Риски

1. Появление дешёвых ИИ-аналогов
2. Сопротивление кандидатов
3. Распространение ключа в открытом доступе
4. Ошибки интерпретации
5. Устаревание через 3-5 лет
6. Скепсис целевой аудитории

Профессиональный профиль: РЕСУРСЫ И РИСКИ

«светя другим, сгораю сам»

Оперативная многомерная оценка мотивационно-волевого потенциала и факторов профессионального риска.

- Выявление риска выгорания до приёма на работу
- Диагностика деструктивного перфекционизма, размытия границ, экстернальности
- Скрининг токсичных кандидатов
- Шкала искренности с 6 гипотезами
- Карта критических сочетаний

4 версии:

ПП-РР.ОФ – офисный персонал (специалисты, менеджеры среднего звена)

ПП-РР.ДП – домашний персонал (няни, водители, горничные, гувернёры)

ПП-РР.ОХ – охранная деятельность (телохранители, охрана объектов)

ПП-РР.УП – управленческий персонал (топ-менеджеры, директора)



Семейство опросников ПП-РР опирается на концептуальную модель AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Schaarschmidt & Fischer, 1996), которая является актуальным инструментом диагностики типов профессионального поведения.

Параметр	AVEM	ПП-РР (все версии)
Целевая аудитория	Исследования, индивидуальная диагностика	Оперативный скрининг при найме
Количество вопросов	66	80 (10 шкал × 8 вопросов)
Структура предъявления	Блочная	Циклическое перемешивание
Шкала социальной желательности	Отсутствует	Включена
Адаптация под среду	универсальная версия	специализированные версии
Размерность шкал	Разное количество вопросов	Единая (8 вопросов на шкалу)
Стиль формулировок	Академический	Деловой, понятный респондентам с разным опытом

Результат – ПОМОЩЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ О НАЙМЕ:

- Брать/ не брать
- Условия найма
- Вариант должностных обязанностей
- Ограничения



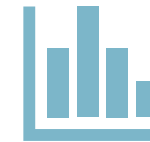
Общая архитектура (все версии)

10 шкал × 8 вопросов = 80 вопросов
 Единая шкала ответов: 5-балльная
 (1 – совершенно не согласен, 5 – полностью согласен)
 Единый диапазон: 8–40 баллов на каждую шкалу
 Единая сетка экспресс-оценки



Контрольная шкала искренности (ИС)

6 гипотез отклонений



6 ресурсных шкал 3 зоны рисков

Подробное описание для
самостоятельной
интерпретации



7 типовых профилей в каждой версии

Простота интерпретации
 Удобство компилирования
 Диагностика в динамике



Подробное описание шкал и критических сочетаний

Для самостоятельной
экспертной интерпретации

- Ресурсный блок

Шкала	Описание	Высокий балл (↑)	Низкий балл (↓)
ЗД	Работа как источник смысла и самореализации	Увлечён содержанием, работает не только за деньги	Работа – рутина, вынужденная необходимость
ПС	Вера в свои профессиональные способности	Уверен в своих силах, берётся за сложные задачи	Неуверенность, избегание вызовов
ПА	Инициативность в развитии и улучшениях	Сам ищет обучение, предлагает улучшения	Работает строго по инструкции, пассивен
ЛВ	Привязанность к компании, разделение ценностей	Гордится брендом, связывает будущее с компанией	Равнодушен, готов уйти при первом случае
ЭБ	Способность работать интенсивно и восстанавливаться	Энергичен, восстанавливается после нагрузок	Истощён, не выдерживает интенсивный ритм
АК	Зрелый подход к трудностям	Анализирует, структурирует, решает	Избегает, паникует, застревает

- Зоны риска

Шкала	Название	Высокий балл (↑)	Низкий балл (↓)
ДП	Деструктивный перфекционизм	Затягивает проекты, не делегирует, тревожен	Сдаёт работу в срок без излишней доработки
РГ	Размытие рабочих границ	Трудоголизм, тревожность, проблемы в личной жизни	Здоровый work-life баланс
ЭН	Экстернальность в неудачах	Токсичность, перекладывание ответственности	Внутренний локус контроля

- Типология

№	Тип	Краткое описание	Решение
0	Уравновешенный середняк	Нормативный профиль. Работает добросовестно, инициативу проявляет ситуативно, стабилен, не токсичен.	Норма, рабочий вариант
1	Драйвер развития	Проактивен, энергичен, уверен в себе, внутренний локус контроля. Идеал для развития бизнеса.	Брать
2	Надёжный профессионал	Лоялен, стабилен, гордится компанией, глубокий эксперт. Опора компании.	Брать на экспертизу
3	Перфекционист на грани	Сверхвовлечён, тревожен, тратит время на пере проверки. Высокий риск выгорания в ближайшие 6-12 месяцев.	Брать с контролем загрузки
4	Выгорающий циник	Демотивирован, пассивен, ищет виноватых. Токсичный балласт.	Отказ
5	Потенциально нелояльный	Сильный профессионал, но без привязанности к компании. «Вольный стрелок».	Брать под проект
6	Исполнительный ведомый	Лоялен, предсказуем, инициативы нет. Идеален для регламентированных позиций.	Брать на регламент
7	Трудоголик с риском	Амбициозен, живёт работой, границы стёрты. Деструктивный перфекционизм. Кандидат на выгорание.	Брать осторожно

- Карта критических сочетаний

Сочетание	Интерпретация	Решение
ПА↑ + ЭБ↓	Проактивный, но истощённый. Будет браться за новые задачи, но быстро выдохнется.	Контроль загрузки
ЛВ↓ + ПА↑ + ПС↑	«Вольный стрелок». Работает на интересные задачи, а не на компанию. Уйдёт при лучшем предложении.	Брать под проект
ДП↑ + ЭБ↓	Перфекционист без ресурса. Сроки будут срывать, качество страдать.	Чёткие критерии «достаточно хорошо»
ЭН↑ + ЛВ→	Токсичный «свой». Лоялен, но во всех неудачах обвиняет других. Демотивирует коллег.	Интервью, чёткая ОС
ДП↑ + РГ↑ + ЭБ↓	«Выгорающий перфекционист». Триада риска. На грани серьёзного выгорания.	Принудительные отпуска
ЗД↓ + ПА↓ + ЭБ↓	Полная демотивация. Работа не интересна, инициативы нет, энергии нет. Токсичный балласт.	Отказ

- Шкала искренности

Диапазон баллов	Уровень искренности	Интерпретация	Действие
36–40	Очень высокая	Кандидат предельно откровенен, признает даже мелкие человеческие слабости.	Контекстный анализ.
29–35	Высокая	Кандидат откровенен, признает свои слабости. Данные достоверны.	Стандартная интерпретация.
17–28	Норма	Здоровый баланс откровенности и самопрезентации. Данные надежны.	Стандартная интерпретация.
9–16	Пониженная	Кандидат склонен приукрашивать себя, отрицает общечеловеческие слабости. Шкалы риска могут быть занижены.	Интервью, СПФИ
8–12	Критически низкая	Кандидат систематически отрицает любые недостатки и соглашается с нереалистичными утверждениями. Требуется дифференцированной диагностики причин.	Контекстный анализ.

Балл ИС	Ресурсы	Риски	Гипотеза	Решение
36-40	↑	→	А. Здоровая самокритичность	Позитивный маркер
36-40	→ / ↓	Могут быть ↑	Б. Сниженная самооценка	Проверить на интервью
36-40	Все ↑	Все ↓↓	В. Имитация честности	Проверить на полиграфе
8-12	↑ / →	→ / ↓↓	Г. Социальная желательность	Обязательная перепроверка
8-12	→ (всё «3»)	→ (всё «3»)	Д. Формальное заполнение	Повторное тестирование
8-12	↓↓	↑↑	Е. Намеренная демонстрация	Индивидуальная беседа

- Пример профиля

ЗД	ПС	ПА	ЛВ	ЭБ	АК	ДП	РГ	ЭН
↑	↑	→	↑	→	→	→	↓	↓

Тип 2. «Надежный профессионал»

Характеристика: это опытный, лояльный и стабильный сотрудник, который составляет «опору» компании.

Искренне гордится своим местом работы и связывает с ним долгосрочные карьерные планы, не рассматривая внешние предложения без крайней необходимости.

Профессиональная самоидентификация высока – он уверен в своей экспертизе, но не стремится к постоянным инновациям, предпочитая углублять мастерство в выбранной области.

Энергобаланс ровный, без рывков и провалов: он не склонен к авралам, но и не «выгорает», поскольку соблюдает здоровую дистанцию между работой и личной жизнью.

Ответственность за ошибки берет на себя, не обвиняя коллег или обстоятельства.

Это идеальный кандидат на позиции, где важны глубокая экспертиза, стабильность и предсказуемость результата.

Рекомендация: Брать. Четкие KPI, долгосрочные проекты, признание экспертного вклада.

ЗД	ПС	ПА	ЛВ	ЭБ	АК	ДП	РГ	ЭН
↓	↓	↓	→	↓	↓	→	→	↑

Тип 4. «Выгорающий циник»

Характеристика: это демотивированный, уставший сотрудник с выраженным внешним локусом контроля и пассивной жизненной позицией.

Работа воспринимается им исключительно как рутина и вынужденная необходимость – внутренний интерес и чувство профессиональной гордости отсутствуют.

При столкновении с трудностями он не ищет решения, а либо избегает проблемы, либо ищет виноватых: коллег, смежные отделы, руководство, обстоятельства.

Проактивность и стремление к развитию на нуле – он не хочет учиться новому и отвергает любые изменения.

Энергобаланс истощен: даже стандартная нагрузка вызывает ощущение опустошения.

Это «токсичный балласт» для команды – его присутствие демотивирует окружающих и создает напряженность в коллективе.

Рекомендация: Отказ. Красный флаг.

- Описание шкал для самостоятельной интерпретации

Шкала 3Д – Субъективная значимость деятельности

Что измеряет: насколько работа воспринимается кандидатом как источник смысла, самореализации и личностной ценности, а не только как средство заработка.

Высокий балл (31–40): Кандидат глубоко вовлечен в содержание своего труда. Он продолжает обдумывать рабочие задачи в нерабочее время не из-за тревоги, а из искреннего интереса. Даже при финансовой независимости он продолжил бы профессионально развиваться в своей сфере. Работа для него – важная часть идентичности, а не просто функционал.

Типичные проявления: С интересом изучает новые инструменты. Обсуждает профессиональные темы с коллегами неформально. Может увлечься задачей и потерять счет времени.

Низкий балл (8–18): Работа воспринимается как вынужденная необходимость или рутина. Кандидат четко разделяет «рабочее время» и «настоящую жизнь». Содержание труда для него вторично по отношению к зарплате и условиям.

Типичные проявления: работает строго «от звонка до звонка». Не участвует в профессиональных обсуждениях вне обязательных совещаний. При возможности сменил бы сферу деятельности.

Люди порой говорят о человеке «Он еще не нашел себя».

Но себя не находят, а создают

Томас Зас

Сильные стороны

1. Четыре специализированные версии
2. Шкала искренности с дифференциацией
3. Карта критических сочетаний
4. Единая сетка экспресс-оценки
5. Циклическое перемешивание вопросов
6. Единая размерность шкал
7. Блочная интерпретация
8. Типология для каждой версии
9. Время заполнения 7-10 мин.
10. Деловой стиль формулировок

Слабые стороны

1. Разные ключи для каждой версии
2. Риск «формального заполнения»
3. Отсутствие нормирования по возрасту и полу
4. Требуется инверсия обратных вопросов
5. Нет автоматизированной обработки
6. Не предназначена для аттестации действующих сотрудников без валидации
7. Сложность интерпретации при смешанных типах

Возможности

1. Автоматизация в ATS/HRM
2. Расширение спектра версий (IT-специалистов, медицинского персонала, педагогов, сотрудников колл-центров.)
3. Интеграция с полиграфом для СБ
4. Создание норм для действующих сотрудников
5. Краткая версия 5 шкал
6. Скрининг «на вылет»
7. Интеграция с EAP-программами

Риски

1. Появление дешёвых ИИ-аналогов
2. Сопротивление кандидатов
3. Распространение ключа в открытом доступе
4. Ошибки интерпретации
5. Устаревание через 3-5 лет
6. Скепсис целевой аудитории

11 КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ (11КР)

«однажды лебедь, рак и щука...»

Адаптация теста «Командные роли» Р. Белбина

Самооценка сотрудником или кандидатом своих предпочтительных ролей в команде
Не измеряет способности в абсолютном выражении, а фиксирует, в какой роли человек чувствует себя наиболее комфортно и эффективно.

- Быстрая ролевая диагностика (5-10 минут)
- Выявление ролевого дисбаланса и конфликтного потенциала
- Формирование проектных групп под конкретные задачи
- Контрольная шкала социальной желательности



Классическая модель командных ролей Рэймонда Белбина, разработанная в 1980-х годах, до сих пор остаётся мировым стандартом в области командообразования.

Однако за прошедшие десятилетия изменилась структура труда: команды стали более кросс-функциональными, распределёнными, динамичными.

Иерархия уступила место горизонтальным связям, а успех проекта всё чаще зависит не от формального лидера, а от способности участников самостоятельно договариваться, интегрировать разнородные задачи и сохранять концентрацию в условиях высокой неопределённости.

Параметр	КР Р. Белбина	11КР
Количество ролей	8	11 Анализатор (АН) Автономный специалист (АС) Интегратор (ИНТ)
Шкала социальной желательности	Отсутствует	Есть (7 вопросов)
Формулировки	Сложные, двойные отрицания	Короткие, однозначные
Контекстная гибкость	Фиксированный портрет	Учитывает динамику ролей

Результат – эффективная команда

- Оценка кандидата при подборе под конкретную позицию или в проект.
- Анализ баланса ролей в существующей команде и прогноз внутренних конфликтов.
- Разработка индивидуальных планов развития сотрудников.
- Формирование проектных групп под задачи с разной степенью неопределённости.
- Профилактика ролевого выгорания, когда человек вынужден долго выполнять несвойственную ему функцию.



77 утверждений

Прямые закрытые фразы – экономия времени и сил
Современный бизнес-стиль
Проективно-ситуативный подход



Контрольная шкала социальной желательности

7 утверждений, на которые искренний ответ в подавляющем большинстве случаев будет отрицательным



11 ролей с подробным описанием

Простота интерпретации
Удобство компилирования
Диагностика в динамике
Комбинации двух ведущих ролей



Блок командообразования

Распределение по командам и проектам
Взаимозаменяемость и временное замещение



Корреляция с типологией 7 радикалов

для выдвижения дополнительных гипотез



Блок для HR

Вопросы диагностического интервью для большей валидности

- Описание ролей

Роль	Аббр.	Ядро	Сильные стороны	Риски для команды
Генератор идей	ГИ	Потребность в новизне, озарение	Прорывные идеи на этапе поиска	Слишком много идей, не даёт реализовать
Координатор	КО	Порядок, структура, раскрытие потенциала	Организует работу, распределяет роли	Может быть мягок в кризисной ситуации
Реализатор	РЕ	Надёжность, дисциплина	Доводит идеи до конкретных шагов	Сопrotивляется изменениям
Коммуникатор	КМ	Контакты, обмен информацией	Создаёт связи, собирает информацию	Может «сливать» информацию преждевременно
Мотиватор	МТ	Волевой лидер, энергия	Заряжает команду, берёт ответственность в кризис	Авантюрные решения, недооценка рисков
Медиатор	МД	Гармония, безопасность	Разрешает конфликты, создаёт психологическую безопасность	Заглаживает проблемы, избегает острых решений
Контролёр	КТ	Педантичность, качество	Находит ошибки, требует качества	Демотивирует излишним контролем
Эксперт	ЭК	Глубокие знания	Обеспечивает достоверную информацию, редкие компетенции	Снобизм к «непосвящённым», трудно транслирует знания
Анализатор	АН	Критическое мышление, оценка рисков	Оценивает последствия, системен	Паралич анализа, эмоционально холоден
Интегратор	ИНТ	Сборка целого из частей, работа на стыках	Обеспечивает бесшовность процессов	Может стать «бутылочным горлышком»
Автономный специалист	АС	Одиночная работа, глубокая концентрация	Эффективен в задачах с чёткими требованиями	Игнорирует коммуникации, выпадает из жизни команды

- **Описание ролей**

Интегратор (ИНТ)

Ядро: сборка целого из частей, работа на стыках, обеспечение бесшовности процессов.

Условия эффективности: в кросс-функциональных командах; когда есть риск дублирования или потери информации; при передаче работы между этапами; в системно сложных проектах.

Перспективы развития: директор по персоналу, системный архитектор, руководитель проектного офиса, ИТ-архитектор (в управленческом смысле).

Риски для команды: может стать «бутылочным горлышком», если не делегирует связки; риск перекалывания ответственности («я только связал»); не всегда виден как ценность (незаметная работа).

Риски для себя: выгорание от вечного соединения конфликтующих требований; ощущение, что его работу никто не замечает (всё работает, значит заслуга других).

С кем хорошо работает: Координатор (помогает распределять), Коммуникатор (собирает информацию), Медиатор (снимает трения).

С кем сложно: Автономный специалист (не даёт себя интегрировать), Контролёр (может конфликтовать из-за процедур).

Генератор идей плюс Интегратор (ГИ+ИНТ)

Синергия: человек, который не только придумывает, но и сам собирает реализацию из разных частей.

Внутренний конфликт: ГИ хочет чистого творчества, ИНТ – системной сборки. Но в одном человеке это может давать уникальную продуктивность.

Как проявляется: хорош как продуктовый или инновационный менеджер; сам придумывает фишки, сам их связывает в релиз; не нуждается в посредниках.

Зоны риска: перегрузка: пытается быть всем; может не замечать «чужой» работы, которую интегрирует.

Рекомендации: идеален для стартапов на ранней стадии. По мере роста нуждается в Коммуникаторе и Реализаторе.

- Наиболее частые сочетания ролей

Сочетание	Синергия	Внутренний конфликт	Риск	Рекомендация
ГИ+МТ	Придумывает и ведёт. Прирождённый лидер стартапа.	Оба ненавидят рутину	Вечный галоп без фиксации результатов	Нужен сильный АН и РЕ
КО+МД	Мягкий структурирующий лидер. Идеален для HR и agile-коучинга.	Может быть слишком мягок в кризисе	Терпит неэффективных сотрудников	В кризис нужен третий – МТ
РЕ+КТ	Ультранадёжный исполнитель. Ничего не упадёт.	Нет конфликта	Блокирует изменения, создаёт избыточные процедуры	Нужен ГИ или МТ для баланса
АН+ЭК	Глубочайшая компетенция + критический ум. Способен оценить что угодно.	Гиперскептицизм	Паралич анализа	Нужен МТ или РЕ для действия
КМ+ИНТ	Связной не только по информации, но и по сути. Строит мосты.	Минимален	Может потерять свою роль, став только «степлером»	Нужен АН для сохранения фокуса
МТ+КТ	Энергичный лидер, который требует качества.	Высокое внутреннее напряжение	Риск выгореть самому и сжечь команду	Нужен МД в команду
ГИ+ИНТ	Сам придумывает и сам собирает реализацию. Уникальная продуктивность.	ГИ хочет творчества, ИНТ – системы	Перегрузка: пытается быть всем	По мере роста нужен КМ и РЕ

- **Блок командообразования**
- **Проекты с высокой неопределённостью (стартапы, НИОКР, новые продукты)**
Необходимы: Генератор идей, Мотиватор, Интегратор. Желательно присутствие Анализатора для сдержанного риска.
Опасны: Контролёр и Реализатор в чистом виде – они будут тормозить.
- **Проекты с жёсткими сроками и требованиями к качеству (производство, логистика, финансовая отчётность)**
Необходимы: Реализатор, Контролёр, Анализатор.
Опасны: Генератор идей без пары с Реализатором (будет отвлекать от дедлайнов).
- **Кросс-функциональные и распределённые команды**
Критически важны: Коммуникатор, Интегратор, Координатор. Без них команда распадается на изолированные куски.
Автономный специалист требует специальной обёртки.
- **Проекты с высоким уровнем конфликтности (сложные слияния, реструктуризация, посткризисное восстановление)**
Необходимы: Медиатор, Координатор, Мотиватор. Медиатор снимает напряжение, Координатор наводит порядок, Мотиватор даёт энергию.

- Взаимозаменяемость ролей

Роль	Кто может замещать	С потерей чего	Примечание
Координатор	Контролёр (с передачей деталей Реализатору)	Скорости	Временное замещение
Реализатор	Контролёр (в простых проверках)	Глубины анализа	Только в стандартных ситуациях
Мотиватор	Генератор идей (при базовой креативности)	Системности	С риском пережечь
Анализатор	Эксперт (при времени на погружение)	Широты взгляда	Эксперт не может замещать Анализатора наоборот
Интегратор	Связка Коммуникатор + Координатор	Скорости и бесшовности	Самая труднозамещаемая роль
Автономный специалист	Практически не заменяем	Качества концентрационной работы	–
Генератор идей	Не заменяем в чистом виде	Креативности	Команда может обойтись без него только на операционных проектах
Медиатор	Зрелый Координатор (при низкой конфликтности)	Глубины эмпатии	Только в ситуациях низкой конфликтности
Роль	Кто может замещать	С потерей чего	Примечание
Координатор	Контролёр (с передачей деталей Реализатору)	Скорости	Временное замещение
Реализатор	Контролёр (в простых проверках)	Глубины анализа	Только в стандартных ситуациях

- **Корреляция с типологией 7 радикалов**
- Генератор идей – шизоид, гипертим (реже истероид)
- Координатор – эпилептоид (спокойный), тревожный
- Реализатор – эпилептоид
- Коммуникатор – гипертим, истероид (эмотивный – иная форма)
- Мотиватор – паранойяльный, гипертим
- Медиатор – эмотивный, тревожный
- Контролёр – эпилептоид
- Эксперт – шизоид, паранойяльный
- Анализатор – паранойяльный, тревожный
- Автономный специалист – шизоид (реже эпилептоид)
- Интегратор – смешанные типы (паранойяльный с эмотивным, реже гибкий эпилептоид)

- **Блок для HR**

- **Для проверки роли Генератор идей**

Приведите пример ситуации, когда вы предложили решение, которое никто вокруг не видел.

Как это было принято? Что произошло дальше с вашей идеей?

- **Для проверки роли Координатор**

Расскажите о случае, когда вам пришлось организовать работу группы людей без формальных полномочий руководителя.

Что вы сделали в первую очередь? Как распределяли задачи?

- **Для проверки роли Анализатор**

Приведите пример, когда вы предупредили коллег о риске, который они не замечали. Оказались ли вы правы?

Как к вам отнеслись после этого?

- **Для проверки роли Автономный специалист**

Опишите условия работы, в которых вы наиболее продуктивны.

Что вас отвлекает и раздражает больше всего в типичном офисном дне?

- **Для проверки роли Интегратор**

Расскажите о случае, когда вам пришлось сводить воедино результаты работы нескольких человек или отделов.

Что было самым трудным? Кто помогал? Кто мешал?

Сильные стороны

1. Три новые роли
2. Контрольная шкала социальной желательности
3. Простота и скорость
4. Вопросы для интервью в комплекте
5. Описание смешанных типов
6. Взаимозаменяемость ролей
7. Связь с типологией 7 радикалов
8. Маркировка ролей для СБ
9. Гибкость для проектных команд
10. Шаблоны интерпретации

Слабые стороны

1. Самооценочный характер
2. Нет версий под разные профессиональные среды
3. Риск выбора «всех ролей»
4. Отсутствие количественных норм
5. Нет учёта контекста
6. Длительность для экспресса
7. Требуется интервью для валидации
8. Отсутствие динамической шкалы
9. Не подходит для асинхронных команд

Возможности

1. 360-градусная версия
2. Онлайн-адаптация с автоматическим подсчётом
3. Интеграция в agile-инструменты
4. Создание «Ролевого конструктора»
5. Разработка ролевых чек-листов для руководителей
6. Версия для подростков и старшеклассников
7. Интеграция с курсами по командообразованию
8. Бенчмаркинг по отраслям
9. Создание «карты конфликтов» для команды

Риски

1. Появление дешёвых ИИ-аналогов
2. Сопротивление кандидатов
3. Распространение ключа в открытом доступе
4. Ошибки интерпретации
5. Устаревание через 3-5 лет
6. Скепсис целевой аудитории

ВЫВОДЫ

1. Главный риск кадровых решений — опора только на интервью. Его точность — не более 30%. Три методики за 10-15 минут повышают прогноз до 70-80%.
2. PRO-P прогнозирует риск поведения руководителя в кризисе, на росте и в стабильном бизнесе. Шкала Тёмной триады сигнализирует о нарциссизме, макиавеллизме и психопатии до найма.
3. ПП-PP выявляет риск выгорания до того, как сотрудник принят. Деструктивный перфекционизм, размытие границ, экстернальность — ранние маркеры, которые классический AVEM не фиксирует из-за отсутствия шкалы лжи.
4. 11KP выявляет риск ролевого конфликта и избыточной автономии. Контрольная шкала отсеивает симулянтов. Три новые роли (Анализатор, Автономный специалист, Интегратор) закрывают слепые зоны Белбина.
5. Все три методики имеют встроенную защиту от искажений. Шкалы достоверности не отбраковывают автоматически, а сигнализируют: «требуется верификация». Риск ошибки снижается, но не обнуляется — окончательное решение всегда за профайлером.

Секреты мастерства



Психотипа
Темная Триада



Оценочное
интервью



Проективные
методики

Давайте чаще встречаться



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

КОД ЧЕЛОВЕКА



+79257262803



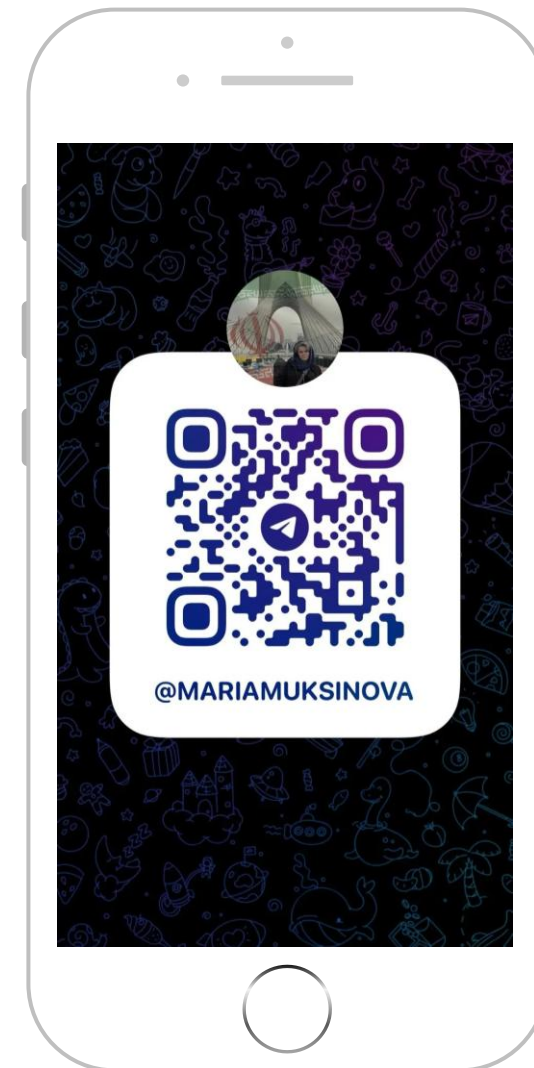
mmogpu@ya.ru



<https://t.me/MariaMuksinova>



https://ast-academy.ru/experts/maria_mednikova/



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

*«С большой силой приходит
большая ответственность»*

Бен Паркер, дядя Питера Паркера, человека-паука