

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

О.А. Бут

Методические указания к лабораторным работам
по дисциплине «Управление персоналом»

Томск 2011

ВВЕДЕНИЕ

Лабораторные работы по дисциплине «Управление персоналом» призваны обеспечить грамотность студентов в области тестирования. Данная учебная дисциплина отличается от подавляющего большинства других курсов тем, что имеет непосредственно практическую направленность – ставит своей целью подготовить обучающихся к эффективному управлению сотрудниками на предприятии. Это предполагает не только сообщение студентам соответствующих знаний, но и формирование у них, хотя бы в минимальной степени (поскольку возможности учебного процесса ограничены), навыков практического руководства людьми, умения определять профессиональные и личные качества коллег по работе, а также выработку желания и умения совершенствоваться в качестве работников и личностей.

Подготовка специалистов в области управления персоналом требует широкого использования активных форм обучения, приближающих учебный процесс к организационно-производственным ситуациям. Профессиональная деятельность по управлению персоналом требует достаточно глубокого знакомства с основами тестирования и умением применять тесты на практике.

Службы персонала обращаются к тестам для оценки личных качеств, способностей и интересов претендентов на рабочие места, при аттестации и особенно, планировании карьеры и расстановке кадров, а также при решении вопроса о развитии персонала в целом.

Важная сфера применения тестов – стимулирование и мотивация труда. Здесь получаемое с помощью тестов знание структуры потребностей позволяет находить наиболее эффективные стимулы и пути повышения производительности труда.

Тестирование помогает руководителю своевременно выявлять назревание конфликтных ситуаций, ставить правильный диагноз при возникновении конфликтов и находить пути их эффективного разрешения.

Тестирование неотъемлемый фактор личностного менеджмента, предполагающего систематическое самопознание и индивидуальную работу по выработке и/или развитию необходимых для деловой деятельности качеств.

В силу названных причин тестирование имеет для преподавания курса «Управление персоналом» двойное значение: с одной стороны, оно непосредственно готовит студентов к практическому применению этого важного метода оценки сотрудников, с другой – способствует повышению эффективности учебного процесса, выработке у обучающихся способностей и потребности самоанализа и самосовершенствования, самостоятельного развития лидерских и деловых качеств.

1. ТИПОЛОГИЯ ТЕСТОВ

Эффективное тестирование возможно на основе учета особенностей различных типов тестов. В управлении персоналом используется самый широкий спектр тестов. В специальной литературе существуют их разнообразные классификации. Простейшие из них относятся к *конструкции, форме заданий и тестовой методике* в целом. Так в зависимости от формы ответов тесты делятся:

- на свободные;
- на структурированные (со связанными ответами);
- на шкалированные;
- на графические;
- на тесты с пробелами.

Свободные тесты предполагают ответы или действия, содержание которых определяет сам испытуемый. Они могут быть в форме:

- вопросов;
- дополнения предложения;
- свободных действий;
- исправления ошибок.

Структурированные (со связанными ответами) тесты содержат ответы в формах:

- «да» - «нет»;
- правильного ответа;
- лучшего ответа;
- идентификации.

Шкалированные тесты предполагают выбор ответа, находящегося между двумя крайними вариантами (например, «никогда», «редко», «иногда», «часто», «всегда»).

Графические тесты рассчитаны на решение поставленных задач (например: изображение тенденций изменений, различных фаз процесса или других взаимосвязей) в форме графиков или же отображение ответа на графическом изображении.

Тесты с пробелами предполагают, что в достаточно объемном тексте содержатся пробелы, которые надо заполнить для получения осмысленного и правильного ответа.

Каждый из этих типов построения тестов имеет свои достоинства и недостатки. Так, сильной стороной свободных тестов является легкость формулировки вопросов и, как следствие, низкие временные и другие расходы на подготовку этого типа исследовательских методик. Их слабость – трудная оценка и интерпретация полученных результатов.

Сильная сторона структурированных тестов состоит в легкости оценки. Однако в этом случае существует опасность угадывания ответов и, кроме того, для этого тестов характерны трудоемкость при разработке формулировок и большие подготовительные расходы в целом. Недостаток тестов с ответами «да» - «нет» или «правильно» - «неправильно» состоит в том, что при их использовании в учебном процессе без последующего разбора индивидуальных результатов неправильные ответы закрепляются в памяти испытуемых.

2. ЭТАПЫ ТЕСТИРОВАНИЯ

В процессе подготовки и проведения тестирования можно выделить четыре главных этапа, учет особенностей которых во многом определяет успех использования этого метода:

1. Выбор тестовых методик.

Прежде чем его сделать, необходимо тщательно ознакомиться с имеющимися тестовыми методиками и проверить, насколько они соответствуют целям исследования и удобны для применения.

2. Инструктирование испытуемых.

Убедившись в пригодности методики, следует подробно проинструктировать исследуемых, разъяснить им цели и задачи тестирования, порядок выполнения тестовых заданий и поведения во время их выполнения, подчеркнуть необходимость предельной искренности при ответах на вопросы. Следует развеять опасения в том, что результаты тестирования могут быть использованы для какой-либо компрометации испытуемых. Для этого можно напомнить о конфиденциальности информации, полученной от испытуемых на основе «личного доверия» или в социометрических тестах, о доступе к ней лишь тех лиц, для которых она предназначена. Если тестирование анонимное, то об этом также нужно публично объявить. При тренинговой работе с испытуемым нужно объяснить им, что разбор результатов не связан с деловой оценкой обучающегося, а служит учебным целям, преодолению тех или иных поведенческих слабостей, развитию личности.

3. Контроль над выполнением заданий.

Во время процесса тестирования его организатор следит за тем, чтобы испытуемые работали самостоятельно, не помогали и не мешали друг другу. Уточняющие вопросы по процедуре тестирования задаются непосредственно тестирующему. Не рекомендуется прерывать работу испытуемых и отвлекать их для выполнения какой-либо иной процедуры. При использовании тестов в рамках широких диагностических программ (например, как составной части метода «центра оценки персонала») в процессе выполнения тестов целесообразно проводить наблюдения за тем, как работают участники. Это

позволяет собрать дополнительную информацию о психологических и деловых качествах испытуемых.

4. Интерпретация результатов и подведение итогов тестирования.

Каждая тестовая методика содержит инструкцию по обработке и интерпретации результатов тестирования. С этой инструкцией тестирующий должен ознакомить заранее (или повторить ее перед тестированием). При использовании тестирования в учебно-тренинговой работе (со студентами, руководителями и т.п.) важно заранее подготовить предварительные рекомендации для групп с близкими результатами. Рекомендации следует давать с учетом индивидуальных особенностей обучающихся в корректной форме. Если это позволяют делать результаты тестирования, то рекомендации должны содержать предложения по выбору форм делового поведения (например, профессии, карьеры и т.п.), а также указывать пути самообразования, самовоспитания, самоорганизации, саморазвития испытуемого.

3. ХАРАКТЕРИСТИКА ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Темы лабораторных работ	Часы
1. Лидер	2
2. Развитие харизматических качеств	1
3. Что люди хотят получить от своей работы	1
4. Мотивация к успеху	1
5. Ваш стиль общения	1
6. Как вы действуете в условиях конфликта?	2
7. Каков ваш стиль разрешения конфликтных ситуаций?	1
8. Оценка кандидата на рабочее место	2
Итого	11

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит ваше влияние на окружающих.

Упражнения на развитие харизматических качеств позволяют участникам потренировать свои качества, способствующие формированию харизмы.

Тесты на тему «Что люди хотят получить от своей работы» позволяют определить какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это можно эффективно воздействовать на их мотивацию.

Тест на тему «Мотивация к успеху» предложен Т. Элерсом и позволяет оценить силу мотивации к достижению цели, к успеху.

Тест на тему «Ваш стиль общения» помогает взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношении со своими сотрудниками, коллегами.

Тесты на темы «Как вы действуете в условиях конфликта?» (К. Томаса) и **«Каков ваш стиль разрешения конфликтных ситуаций?»** призваны выявить склонность человека к использованию пяти основных стилей конфликтного поведения и степень выраженности этой склонности.

Тест на тему «Оценка кандидата на рабочее место» используется для определения умения студента проводить отборочное собеседование (интервью), а также степени усвоения соответствующей темы учебного курса.

Из всего вышеизложенного следует, что работа над этими тестами позволяет студентам:

- объективно оценить свои личные и деловые качества, отношения с другими людьми;
- преодолеть ошибочные стереотипы восприятия самого себя и других людей;
- корректировать поведение в направлении успешной реализации личных и профессиональных целей;
- обоснованно делать профессиональный выбор и реально определять возможности своего профессионального роста.

Тест «ЛИДЕР»

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит ваше влияние на окружающих.

Инструкция

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его.

Опросник

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
 - а) да;
 - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение в обществе, пользуются большим уважением, чем вы?
 - а) да;
 - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по общественному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
 - а) да;
 - б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
 - а) да;
 - б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
 - а) да;
 - б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
 - а) да;
 - б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
 - а) да;
 - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направлять вашу профессиональную активность?
 - а) да;
 - б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

- а) да;
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
а) да;
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
а) да;
б) нет.
12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?
а) да;
б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
а) да;
б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
а) да;
б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?
а) да;
б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
б) вы умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
б) настоящий руководитель должен уметь отправлять.
18. С кем вы предпочитаете работать, сотрудничать?
а) с людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий, споров?
а) да;
б) нет.
20. Когда Вы были ребенком, часто ли сталкивались с властностью вашего отца или матери?
а) да;
б) нет.

21. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) тех, кто раньше с вами был не согласен?
- а) да;
 - б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
- а) Вы считаете, что вопрос должен решать человек, наиболее компетентный в группе;
 - б) Вы просто полагаетесь на других.
23. Есть выражение «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Что Вы бы предпочли?
- а) быть первым в деревне;
 - б) быть первым в городе.
24. Считаете ли Вы себя человеком, сильно влияющим на других?
- а) да;
 - б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?
- а) да;
 - б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы то, кто:
- а) самый компетентный;
 - б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли Вы стараетесь понимать, входить в положение людей?
- а) да;
 - б) нет.
28. Соблюдаете ли Вы дисциплину?
- а) да;
 - б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более предпочтительным?
- а) тот, кто все решает сам;
 - б) тот, кто постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
- а) коллегиальный тип;
 - б) авторитарный тип.
31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) да;
 - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не ползет;
 - б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На собрании или совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как Вы поедете себя?
- а) будете молчать;

- б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Хотя бы иногда называли ли Вас человеком, который подчиняет и свои и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;
 - б) нет.
35. Если на Вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги?
- а) да;
 - б) нет.
36. Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) работать под руководством хорошего руководителя;
 - б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) это верно;
 - б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;
 - б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;
 - б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
- а) трудности обескураживают, подавляют вас;
 - б) трудности заставляют вас действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки своим знакомым, когда они их заслуживают?
- а) да;
 - б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
- а) да;
 - б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
- а) ввожу изменения немедленно;
 - б) осуществляю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу собеседника?
- а) да;
 - б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да;
 - б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

- а) да;
- б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в ранней юности хотелось стать?

- а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т.д.;
- б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).

48. Какую музыку вам приятней слушать?

- а) торжественную, могучую;
- б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

- а) да;
- б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?

- а) да;
- б) нет.

Подведите итоги

Подсчитайте количество набранных баллов, используя ключ. Найдите сумму

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номера вопросов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	1	1	-	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-
б	-	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	-	1

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы													
	Номера вопросов													
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
а	-	1	-	-	-	-	1	1	1	1	1	-	1	
б	1	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-	

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы													
	Номера вопросов													
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
а	-	1	-	-	1	1	1	1	-	-	1	-	1	
б	1	-	1	1	-	-	-	-	1	1	-	1	-	

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы											
	Номера вопросов											
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
а	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-	
б	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	

Степень выраженности лидерства:

До 25 баллов – лидерство выражено слабо.

26 – 35 баллов – средняя выраженность лидерства.

36 – 40 баллов – лидерство выражено в сильной степени.

Свыше 40 баллов – склонность к диктату.

Тест «КОМАНДОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ?»

Тест призван помочь выявить степень выраженности лидерских качеств.

Инструкция

Выберите окончание, приемлемое для вас одно из трех для каждого из 10 суждений.

1. Дружба для вас —
 - а) сотрудничество;
 - б) поддержка;
 - в) альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать
 - а) талантом;
 - б) решимостью;
 - в) подготовкой.
3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя
 - а) «петушком»;
 - б) «курицей»;
 - в) «цыпленком».
4. Если бы вы были геометрической фигурой, то в виде
 - а) цилиндра;
 - б) сферы;
 - в) куба.
5. Когда вам нравится мужчина (женщина), вы
 - а) делаете первый шаг;
 - б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
 - в) делаете мелкие шажки навстречу.
6. Вы, сталкиваясь с неожиданностью (не только сидя за рулем),
 - а) тормозите;
 - б) прибавляете скорость;
 - в) теряетесь.
7. Если вам приходится говорить на публике, то обычно вы чувствует, что:
 - а) вас слушают;
 - б) вас критикуют, вам возражают;
 - в) вы смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей
 - а) крепких;
 - б) умных;
 - в) опытных.
9. Скажем правду, Золушка была

- а) несчастная девочка;
- б) хитрюга-карьеристка;
- в) брюзга.

10. Как бы вы определили свою жизнь:

- а) партия в шахматы.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы									
	Номер суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3

Если Вы набрали не больше 16 баллов, то в обществе Вы – простой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближних, а поэтому сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за этим отказом от власти скрывается страх и обманутые надежды? Если же откровенность требует признать, что Вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности это не так уж плохо – так спокойней.

Если Вы набрали от 17 до 23 баллов, то в обществе Вы – младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы – немножко руководитель, немножко – командующий и немножко – войско. Вам трудно добиться признания, ваши аргументы – слишком рациональны и основаны на собственном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества.

Если Вы набрали больше 24 баллов, то в обществе Вы – генерал. С возрастом ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты.

Упражнение «РАЗВИВАЕМ ХАРИЗМАТИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА»

Людам, которых можно охарактеризовать как харизматических, обычно приписывают следующие аспекты поведения:

1. Они властны, уверены в себе и довольно динамичны в своем поведении.

Это впечатление формируется за счет воздействия на вербальном и невербальном уровнях. Они используют привлекающие и очаровывающие людей интонации, излучают спокойствие и уверенность в своих действиях. Общаясь с людьми, они обращаются к ним прямо, глядя собеседникам в глаза и принимая позы, указывающие на их уверенность в собственных силах. Они говорят четко и ясно, не заикаясь и не используя излишние междометия и так называемые «слова-паразиты».

2. Они ставят перед собой глобальные, всеобъемлющие цели.

Они знают, каким образом должно выглядеть будущее и какими нетрадиционными способами его можно достичь. Они также могут убедить в правильности своей точки зрения окружающих. Это представление о будущем они выражают в простых указаниях по поводу того, в каком направлении они хотели бы двигаться и каким именно образом они собираются сделать это.

Они могут уверить окружающих в выгодности данных действий. Они ищут новые, свежие подходы к разрешению различных проблем. Их методы достижения цели непривычны, но приемлемы в данной конкретной ситуации.

Главное то, что они не только обладают представлением о будущем, но и способны внедрять это представление в умы других людей.

3. Они открыто заявляют о том, каких высоких достижений они ожидают от окружающих, и о том, что они полностью уверены, что окружающие успешно справятся с поставленными задачами именно таким образом.

Они демонстрируют свою уверенность в работниках путем постановки перед ними грандиозных индивидуальных и групповых целей. Они просто-таки внушают окружающим абсолютную веру в то, что те справятся с заданиями наилучшим образом.

4. Они заботятся о нуждах окружающих их людей.

Харизматические лидеры знают каждого своего подчиненного. Они понимают личные нужды каждого и способны с каждым установить контакт. Они достигают этого, заставляя окружающих высказывать свои точки зрения, прислушиваясь к индивидуальным проблемам и заботам каждого сотрудника и не стесняясь задавать вопросы для того, чтобы лучше разобраться в ситуации.

Процедура упражнения

Имея представление о том, что конкретно делают харизматические лидеры, участники упражнения могут потренировать свои качества, способствующие формированию харизмы.

1. Все участники делятся по парам.

2. Один из участников получает задание ознакомить студента-новичка с основными традициями и правилами своего факультета (колледжа). Его напарник и будет этим новичком. На выполнение задания дается 10—15 минут. В течение всего упражнения первый участник старается проявить свои харизматические способности.

3. Участники, находящиеся в паре, меняются ролями и выполняют несколько иную задачу (например, один из участников рассказывает второму — студенту-новичку о том, каким образом на факультете принято сдавать экзамены).

4. По окончании выполнения упражнения каждая пара должна обсудить результаты, оценить возможности друг друга и подумать, каким образом можно исправить свои недостатки.

Тест «ЧТО ЛЮДИ ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ ОТ СВОЕЙ РАБОТЫ?»

Тест основан на мотивационной теории Херцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или

мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

Инструкция

Каждому участнику теста необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе.

Очень важно 5	Важно, но не очень 4 3	Не важно 2 1
---------------------	------------------------------	-----------------

Крайними полюсами этой шкалы являются «очень важно» и «не важно», средней позицией — «важно, но не очень».

Опросник

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на ваше отношение к работе?

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворенность личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании.
10. Возможность самосовершенствования.
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

Подведите итоги

По результатам теста необходимо заполнить таблицу и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у того или иного участника.

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

Тест «МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ»

Инструкция

Вам предлагается 41 утверждение. Каждое из них подтвердите ответом «да» в случае согласия или «нет», если вы его не разделяете.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу полностью выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, то для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте количество баллов. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов. Оцените свой результат.

1—10 баллов. Низкая мотивация к успеху.

12—15 баллов. Средний уровень мотивации.

17—20 баллов. Умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла. Слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Тест «ВАШ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ»

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

Инструкция

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Подчеркните тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу.

Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

Опросник

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
 - а) всегда;
 - б) иногда;
 - в) никогда.
2. Как вы ведете себя в критической ситуации?
 - а) внутренне киплю;
 - б) сохраняю полное спокойствие;
 - в) теряю самообладание.
3. Каким считают вас коллеги?
 - а) самоуверенным и завистливым;
 - б) дружелюбным;

- в) спокойным и независтливым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
- а) приму ее с некоторыми опасениями;
 - б) соглашусь без колебаний;
 - в) откажусь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?
- а) выдам ему по первое число;
 - б) заставлю вернуть;
 - в) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?
- а) «Что тебя так задержало?»;
 - б) «Где ты торчишь допоздна?»;
 - в) «Я уже начал(а) волноваться!».
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
- а) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;
 - б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;
 - в) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
- а) сбалансированными;
 - б) легкомысленными;
 - в) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удается?
- а) пытаюсь свалить вину на другого;
 - б) смиряюсь;
 - в) становлюсь осторожным.
10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?
- а) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;
 - б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдохнуть»;
 - в) «Не следует с детьми возиться».
11. Как вы выразите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?
- а) «И зачем я только на это нервы тратил(а)»;
 - б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;
 - в) «Может быть, мне это удастся в другой раз».
12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?
- а) страх;
 - б) скуку;
 - в) искреннее удовольствие.
13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?
- а) буду нервничать во время переговоров;
 - б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;
 - в) просто огорчусь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

- а) победа — моя цель;
 б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;
 в) если проигрываю, очень сержусь.
15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?
 а) терплю, избегая скандалов;
 б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;
 в) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?
 а) поговорю с учителем;
 б) устрою скандал родителям обидчика;
 в) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.
17. Какой вы человек?
 а) средний;
 б) самоуверенный;
 в) пробивной.
18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?
 а) «Простите, это моя вина»;
 б) «Ничего, пустяки»;
 в) «А повнимательнее вы не могли быть?»
19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?
 а) «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»;
 б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;
 в) «Нельзя же все валить на молодежь — виноваты и воспитатели».
20. Какое животное вы любите?
 а) тигра;
 б) кошку;
 в) медведя.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой стиль общения.

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы (в баллах)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1

34 балла и менее. Вы чрезвычайно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху»

35–44 балла. Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике

относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

Тест «КАК ВЫ ДЕЙСТВУЕТЕ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТА?»

Инструкция

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта.

I	II	III	IV	V
совсем нетипично 1 балл	редко 2 балла	иногда 3 балла	часто 4 балла	весьма типично 5 баллов

Опросник

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спат.
4. Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.

27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свое поведение в конфликте.

Типология поведенческих стратегий									
I		II		III		IV		V	
Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
Итого:		Итого:		Итого:		Итого:		Итого:	

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепашка» (избегание) — стратегия ухода под панцирь, т.е. отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» (конкуренция) — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Таким людям не важно, любят ли их, они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» (приспособление) — стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели — нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса: умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по

достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

Тест «КАКОВ ВАШ СТИЛЬ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ?»

Инструкция

Определите для себя по шкале от 1 до 5 баллов, как часто вы используете следующие тактики.

Используемые тактики	Редко		Часто		
	1	2	3	4	5
1. Вы спорите со своими коллегами, дабы доказать преимущества, большую значимость занимаемой вами должности	1	2	3	4	5
2. Вы ведете переговоры со своими сотрудниками с целью достичь компромисса	1	2	3	4	5
3. Вы стараетесь оправдать ожидания ваших сотрудников, коллег	1	2	3	4	5
4. Вы стараетесь рассмотреть проблему совместно с сотрудниками и найти приемлемое решение	1	2	3	4	5
5. Вы твердо защищаете свою позицию при решении того или иного вопроса	1	2	3	4	5
6. Вы пытаетесь не афишировать свои конфликты с сотрудниками и решать их в как можно более узком кругу	1	2	3	4	5
7. При решении проблемы вы действуете по своему усмотрению	1	2	3	4	5
8. Вы стремитесь найти компромисс, при котором каждый делает уступки, но обязательно получает что-либо взамен	1	2	3	4	5

Подведите итоги

Распределите набранные баллы по колонкам и подсчитайте их общее количество по каждой из следующих пяти колонок (номера в колонках соответствуют номерам тактик, высказываний).

Соревнуетесь	Сотрудничаете с окружающими	Избегаете конфликтных ситуаций	Пытаетесь примирить стороны	Ищите компромисс
1	4	6	3	2
5	9	10	11	8

7	12	15	14	13
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

Та колонка, в которой вы получили наибольшее итоговое количество баллов, и определяет ваш преимущественный стиль разрешения конфликтных ситуаций.

Тест «ОЦЕНКА КАНДИДАТА НА РАБОЧЕЕ МЕСТО»

Данный тест может использоваться для определения умения студента проводить отборочное собеседование (интервью), а также степени усвоения соответствующей темы учебного курса.

Инструкция

Прочитайте каждое высказывание и отметьте его буквой «П» («правильно») или «Л» («ложно»).

Опросник

1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.
2. Перечисление перечня требований к работнику является непременным условием при ведении разговора с претендентом.
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.
4. Вопрос о том, какое хобби у претендента на место, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является он коммуникабельным или нет.
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может переносить.
6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу.
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.
8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.
9. Это поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей.
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.
11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление, каковы его политические взгляды.
12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду, можно выяснить какого положения он стремится достичь.
13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду.

15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.

Этот тест должен побудить вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для вас углом зрения.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой результат. Содержащиеся в тесте утверждения оцениваются следующим образом: отметка «Л» присваивается вопросам: 1, 6, 7, 13, 14, а отметка «П» – вопросам: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15.