

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования**

**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»**

**Осуществление оперативного руководства работниками (координация
деятельности) при производстве работ по благоустройству, озеленению,
техническому обслуживанию и содержанию на территориях и объектах
городских, сельских поселений и межселенных территориях»**

Программа и методические указания для проведения практических занятий для
обучающихся 35.01.19 Мастер садово-паркового и ландшафтного строительства

Воронеж 2024 г.

Составители: Загвозкин М.В., Шевцова Н.М.

Рецензенты:

Кузнецова Е.Д. к.э.н., доцент кафедры информационного обеспечения и моделирования агроэкономических систем, Воронежский ГАУ;

Коробков Е.В. к.э.н., доцент кафедры организации производства и предпринимательской деятельности в АПК

Программа и методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании кафедры управления и маркетинга в АПК (протокол № от февраля 2025 года.).

Программа и методические указания рекомендованы к изданию на заседании предметной (цикловой) комиссии (протокол №1 от 30.08.2024 г.)

Материалы к семинарским занятиям

Раздел 1. Основы оперативного управления работниками

- 1.1. Понятие и виды управления
- 1.2. Особенности оперативного управления
- 1.3. Функции управления: планирование (прогнозирование), организация (координация), мотивация, контроль.
- 1.4. Составление планов. Календарное планирование
- 1.5. Диспетчеризация производства
- 1.6. Задачи координации деятельности работников
- 1.7. Методы управления: организационно-административный, экономический и социально-психологический
- 1.8. Влияние методов управления на деятельность работников
- 1.9. Соблюдение требований охраны труда на производстве. Виды инструктажа.
- 1.10. Распределение должностных обязанностей.
- 1.11. Структуры управления

Доклады:

1. История возникновения менеджмента (периоды)
2. Научная школа менеджмента (Ф. Тейлор, Гилбрет, Г. Форд)
3. Классическая школа управления (А. Файоль)
4. Бюрократическая школа управления (М. Вебер)
5. Гарвардская школа управления (Э. Мейо, М. Фоллет)
6. Поведенческая школа
7. Количественная школа
8. Модели управления (японская, американская, европейская)

Раздел 2. Управленческие решения

- 2.1. Понятие и классификация управленческих решений.
- 2.2. Алгоритм принятия управленческих решений.
- 2.3. Риски в принятии решений.
- 2.4. Снижение уровня риска
- 2.5. Модели принятия решений
- 2.6. Виды стимулирования

Решение ситуационных задач

А) Вы заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера, или по каким-то другим причинам, вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам перебраться в отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

Б) Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать выполнение ваших дел. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова. Вы говорите:

В) Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего. Вы говорите:

Г) По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 10 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 2000 рублей на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады:

Андрей, самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой, в отношении карьеры не определился, профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

Станислав, молодой рабочий, 25 лет. Из рабочей династии, работает по призванию. Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель в ближайшей перспективе – стать бригадиром, в дальнейшей – стать вице-президентом, управляющим корпорацией.

Валерий, рабочий, 40 лет. Семья, двое детей–студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, т.к. оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

Григорий, бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов. Активно самоутверждается, это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах, увлекается туризмом.

Дмитрий, пожилой работник, 3 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, не снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, но сам физически не может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника – спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние, является наставником самого молодого работника, увлекается историей, мемуарами.

Вопросы:

1. Какие мотивационные механизмы нарушены?
2. Какие идеи теории мотивации можно применить в данных ситуациях?
3. Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Раздел 3. Управление персоналом предприятия

- 3.1. Понятие «трудовые ресурсы», «персонал», «потенциал работников».
- 3.2. Критерии оценки персонала.
- 3.3. Обучение и повышение квалификации
- 3.4. Понятие команды. Жизненный цикл команды
- 3.5. Виды власти
- 3.6. Централизация и децентрализация власти
- 3.7. Лидерство. Виды лидеров
- 3.8. Кадровое планирование. Расчет структуры персонала
- 3.9. Что такое штатное расписание? Какова последовательность разработки штатного расписания? В каких случаях вносятся изменения в штатное расписание?
- 3.10. Расчет показателей эффективности управления работниками
- 3.11. Деструктивное поведение в коллективе.
- 3.12. Причины конфликтов и способы их регулирования
- 3.13. Соппротивление изменениям в организации
- 3.14. Организационная культура

Доклады:

1. Кадровая политика
2. Адаптация работников
3. Виды карьеры
4. Кадровый резерв
5. Аттестация персонала
6. Причины увольнения и высвобождения сотрудников
7. Стресс. Виды, причины стресса. Способы выхода из стрессового состояния

Решение ситуационных задач

Задание 1. Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место. В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите....

Задание 2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями. Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

Задание 3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся. Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

Задание 4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Объясните ответ. Приведите примеры.

Задание 5. Рассчитайте структуру аппарата управления организации «Х». Сделайте выводы.

Должность	Чел.	%
Генеральный директор	1	
Секретарь	1	
Заместители директора	5	
Главный бухгалтер	1	
Бухгалтеры	6	
Экономисты	5	
Финансисты	4	
Инженеры	2	
Юристы	2	
Инспекторы кадровой службы	3	
Итого	30	100

Задание 6. Рассчитайте структуру персонала по возрасту. Сделайте выводы.

Возраст	Чел.	%
20—24	15	
25-29	23	
30-34	31	
35—39	45	
40-44	38	
45-49	30	
50-54	25	
55-59	12	
60-64	9	
65 лет и старше.	6	
Итого	234	100

Задание 7. Назовите наиболее важные, по вашему мнению, мотиваторы для следующих лиц: лично Вас в учебе, квалификационного рабочего, руководителя компании

Задание 8. Оценка психологического климата в группе.

УСЛОВИЕ: Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе, выставив ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине.

Оценки:

3 – свойство проявляется в группе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется нередко;

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

№	Свойства психологического климата А	Оценка	Свойства психологического климата В
1	Преобладает бодрый жизнерадостный тон	3210123	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3210123	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, «один за всех и все за одного»	3210123	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры. Взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Подсчет итогов:

Сложить оценки левой стороны в вопросах 1-13 – это сумма **А**;

Сложить оценки правой стороны в вопросах 1-13 – это сумма **В**

Найти разницу **С = А-В**.

Если С равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко-выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида.

С более 25, значит психологический климат благоприятен.

Если С менее 25 – климат неустойчиво благоприятен.

Психологическое тестирование

Тест «Умеете ли вы работать в коллективе»

Можете ли вы достичь больших результатов, работая коллективно? Нуждаетесь ли вы в обстановке общего вдохновения? Или же вы типичный боец одиночка?

1. Коллеги приглашают вас вместе пообедать. Вы же в это время придерживаетесь диеты. Как вы поступите?
А) я прерву свою диету;
Б) я откажусь;
В) я пойду, но съем немного.
2. С чего начинается у вас утро понедельника на рабочем месте?
А) наводя порядок, прислушиваясь к тому, что говорят другие;
Б) сразу приступаю к работе;
В) сначала обсуждаю прошедшие выходные.
3. Если во время какого-либо обсуждения мне не удастся продвинуть свои идеи:
А) ужасно сержусь на самого себя;
Б) осознаю, что потерпел неудачу;
В) в дальнейшем не принимаю в этом участие.
4. Больше полагайся на себя, чем на других. Как вы отреагируете на это изречение?
А) нужно знать, кому верить;
Б) вы уже не раз разочаровывались;
В) это абсолютно верно.
5. Европа все более объединяется. Как вы к этому относитесь?
А) меня это радует;
Б) скептически;
В) положительно, но если рубль станет твердой валютой.
6. Вашему коллеге отменили долгожданный отпуск. Как вы поступите?
А) подумаю: не повезло – как мне это знакомо;
Б) попытаюсь утешить;
В) пойду к начальнику и вступлюсь за коллегу.
7. В походе часто необходим дух товарищества. Проявляете ли вы его?
А) да;
Б) зависит от того, приятна ли мне эта компания;
В) нет.

Ключ к тесту

	1	2	3	4	5	6	7
А	3	2	3	2	2	1	3
Б	1	1	2	3	1	2	2
В	2	3	1	1	3	3	1
Суммируйте очки ответов							

Интерпретация результатов:

7-11 баллов – вы, в общем-то, сердечный человек, но чтобы раскрыться, вам нужно время. Попробуйте дать понять вашим коллегам, что вы из себя представляете и на что они могут рассчитывать в вашем лице;

12-16 баллов – вы не заменимы для коллектива. Если вы отсутствуете, другим чего-то не хватает. Если нужно что-то сгладить, вы первый, кто попытается это сделать. Будьте осторожны: таких людей, как вы, охотно и часто используют;

17-21 баллов – вы типичный боец-одиночка – предпочитаете быть совершенно независимым. Но не будьте столь неприступны. И тогда вы заметите, что многие вопросы проще решить коллективно.

Тест «Можете ли Вы управлять людьми?»

Данный тест предназначен для тех, кто хотел бы занимать руководящую должность. Он поможет понять, пользуетесь ли вы авторитетом у окружающих, насколько вы уверены в себе и организованы, умеете ли отстаивать свою точку зрения. Все эти качества необходимы для того, чтобы люди доверяли вам и помогали добиваться поставленных целей.

1. Имеете ли вы собственное мнение о разных вещах, событиях?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
2. Легко ли вас переубедить?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
3. Волнует ли вас разговор с начальником, директором, вашим руководителем?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
4. Стараетесь ли избегать встреч с людьми, чем-то неприятными вам?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
5. Вас раздражает, если вам пересекают дорогу?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
6. Вас переоценили. Будете ли вы протестовать?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
7. Не замечали ли, что вам приятнее быть в кругу более молодых, чем среди сверстников?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
8. Лучше ли вам переносить неудобства, чем доставлять их другим?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
9. Сохраняется ли в вашем коллективе спокойная атмосфера?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
10. Вам лучше высказываться словами или письмом?
 - а) словами (15 очков);
 - б) письмом (0 очков);
 - в) в зависимости от обстоятельств (5 очков).
11. Советуетесь ли вы с кем-нибудь, прежде чем принять решение даже в мелочах?
 - а) всегда (0 очков);
 - б) никогда (15 очков);
 - в) иногда (5 очков).
12. При разговоре вам не трудно смотреть собеседнику в глаза?
 - а) всегда (15 очков);
 - б) никогда (0 очков);
 - в) иногда (5 очков).
13. В одиночестве вам лучше работается, чем в коллективе?

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

14. Могут ли некоторые люди воспользоваться вашими слабостями?

- а) всегда (0 очков);
- б) никогда (15 очков);
- в) иногда (5 очков).

15. Приятно ли вам командовать?

- а) всегда (15 очков);
- б) никогда (0 очков);
- в) иногда (5 очков).

Подсчет очков. Суммируйте результаты.

Менее 120 очков. Личностных качеств, для того чтобы быть начальником, вам явно не хватает. Да вы и сами не против, чтобы вами управляли. Возможно, это связано с тем, что вы привыкли себя недооценивать. Отсюда ваша неуверенность, подверженность влиянию чужих мнений. Постарайтесь понять, чего вы хотите от жизни и окружающих, научитесь отстаивать свою точку зрения, будьте увереннее в том, что считаете правильным. Научитесь управлять собой — и тогда вам легче будет строить взаимоотношения с окружающими.

125 - 180 очков. Вы не любите, чтобы вами управляли, но и не желаете командовать сами. Однако работать приходится с разными людьми — начальниками и коллегами. Не бойтесь отвечать за свои поступки, постарайтесь отключить в себе эмоции, научитесь видеть в сотрудниках — вышестоящих и находящихся с вами на одной ступеньке служебной лестницы — прежде всего деловых партнеров, которые могут быть вам полезны, и которым при необходимости вы сможете оказать посильную поддержку.

185 -200 очков. Вы склонны управлять другими людьми. Вы человек ответственный и достаточно организованный. Можете отстаивать свою точку зрения, способны убедить окружающих в правильности вашего решения. Вам, как правило, удастся установить ровные отношения, как с начальством, так и с подчиненными. В любом случае не стоит забывать: даже начальники должны совершенствовать свои личностные качества.

200 и более очков. У вас властная натура. Вы не любите, когда мнение окружающих отличается от вашего. По отношению к неугодным способны применять жесткие меры. Подчиненные, если они у вас есть, вас в лучшем случае побаиваются. Если же вы только мечтаете стать начальником, вам стоит пересмотреть свою позицию по отношению к коллегам по работе. Научитесь считаться с мнением других людей, уважать их — и тогда вам легче будет понять их поступки и управлять ими.

Тест на выявление наблюдательности

1. Вы заходите в какую-то организацию:
 - а) обращаете внимание на расположение столов и стульев;
 - б) обращаете внимание на точное расположение предметов;
 - в) разглядываете, что висит на стенах.
2. Встречаясь с человеком, вы:
 - а) смотрите ему только в лицо;
 - б) незаметно оглядываете его с ног до головы;
 - в) обращаете внимание лишь на отдельные части лица.
3. Что вам запоминается из увиденного пейзажа?
 - а) цвета;
 - б) небо;
 - в) чувство, охватившее вас тогда.
4. Когда вы утром просыпаетесь:
 - а) сразу же вспоминаете, что вам предстоит делать;
 - б) вспоминаете, что вам снилось;
 - в) анализируете то, что произошло вчера.
5. Когда вы садитесь в общественный транспорт, то:
 - а) проходите вперед, ни на кого не глядя;
 - б) разглядываете тех, кто стоит рядом;
 - в) обмениваетесь словом-другим с теми, кто к вам ближе всего.
6. На улице вы:
 - а) наблюдаете за транспортом;
 - б) смотрите на фасады домов;
 - в) наблюдаете за прохожими.
7. Вы смотрите на витрину:
 - а) интересуетесь лишь тем, что вам пригодится;
 - б) смотрите и на то, что вам в данный момент не нужно;
 - в) внимательно рассматриваете каждый предмет.
8. Если дома вам нужно что-то найти, то вы:
 - а) сосредотачиваетесь на том месте, где, как вы предполагаете, могли оставить этот предмет;
 - б) ищите везде;
 - в) просите других помочь вам.
9. Раскрывая старый групповой снимок ваших друзей, вы:
 - а) волнуетесь;
 - б) пытаетесь узнать тех, кто снят.
10. Представьте, что вам предложили сыграть в азартную игру, которую вы не знаете. Вы:
 - а) пытаетесь научиться играть;
 - б) отказываетесь от этой затеи через какое-то время;
 - в) вообще не играете.
11. Вы кого-то ждете в парке и:
 - а) внимательно наблюдаете за теми, кто рядом с вами; б) читаете газету;
 - в) о чем-то думаете.
12. В звездную ночь вы:
 - а) пытаетесь разглядеть созвездия;
 - б) просто смотрите на небо;
 - в) вообще не смотрите.
13. Читая книгу, вы:
 - а) помечаете карандашом то место, до которого дошли; б) оставляете закладку;
 - в) доверяете своей памяти.
- 14) О своих соседях вы помните:
 - а) их имя и отчество;
 - б) их внешность;

в) не помните ни то, ни другое.

Проверьте ваши результаты по таблице, а потом сложите их.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7
а	3	5	10	10	3	5	3
б	10	10	5	3	5	3	5
в	5	3	3	5	10	10	10

Вопрос	8	9	10	11	12	13	14
а	10	5	10	10	10	10	15
б	5	3	5	5	5	5	3
в	3	10	3	3	3	3	5

От 150 до 100 очков. Бесспорно, вы чрезвычайно наблюдательны. Вместе с тем вы способны анализировать и самого себя, и свои поступки.

От 99 до 74 очков. У вас достаточно развита наблюдательность, но все же при оценке вас иногда подводит предубежденность.

От 74 до 45 очков. Вас не слишком интересует то, что скрывается за внешностью, манерой поведения других. Хотя в общении у вас не возникает сколько-нибудь серьезных психологических проблем.

Менее 45 очков. Вас абсолютно не интересуют сокровенные мысли тех, кто рядом с вами. Вы слишком заняты, вам некогда анализировать даже собственные поступки, не то что чужие. Вы не обидитесь, если вас будут считать эгоистом?

Тест «уверенность в себе»

На вопросы теста следует отвечать «да» или «нет».

1. Часто ли вы ощущаете усталость, хотя, в сущности, не переутомились?
2. Бывает ли, что вы вдруг испытываете неуверенность, заперли ли за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Неприятно ли вам, если, обнаружив на своей одежде пятно, вы вынуждены в таком виде куда-нибудь идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от него?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), садитесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках главным образом тем, что ожидают от вас другие?

Ключ к тесту.

Засчитывайте по одному баллу за утвердительные ответы на вопросы 1,2,3,4,5,6,11,12,15 и по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы 7,8,9,10,13,14. Вы можете получить максимум 15 баллов.

0 баллов – вы до такой степени самоуверенны, что можно предположить, что вы не полнее откровенны в своих ответах.

1-4 балла – вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля уверенности является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

5-8 баллов – у вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Люди почти всегда могут на вас положиться. Правда, из-за вашей черты иногда страдает непосредственность выражения чувств.

9-12 баллов – ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а такими, как это соответствует вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отважиться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет мало счастливых мгновений.

13-15 баллов – ваш страх перед непредвиденными ситуациями огромен. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но когда эта потребность становится чрезмерной, то малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы не хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

Тест «Какая мотивация у вас к успеху?»

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь, не задумываясь, но четко ответить да или нет на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ да на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ нет на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39 поставьте себе по 1 баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
3. Когда у меня два дня подряд нет дел, 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 меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще 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 немедленно.
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 мене 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 решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнить.
35. Когда что-то не ладится я не терпелив.
36. Обычно я не обращаю внимания на свои достижения.
37. Если 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 очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Ответ:

28-32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15-27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов. Порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

С 14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Тест «Самооценка конфликтности»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое недовольство.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;
- в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;
- в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

- а) делаю им замечание;
- б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
- в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
- б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;
- в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?

- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;
- в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаю;
- в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице.

	ВОПРОСЫ										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеее их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях.

Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?