

**Министерство образования Республики Беларусь**

**Белорусский национальный технический университет  
Кафедра политологии, социологии и социального управления**

## **ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

для студентов специальности 1-26 02 02 – 02 «Менеджмент» (социально-административный) дневного и заочного форм обучения

*Электронный учебный материал*

Минск 2016 г.

**УДК 005.95**  
**ББК 65.290-2**

**Авторы:**

С.В. Потапенко, доцент кафедры политологии, социологии и социального управления Белорусского национального технического университета, кандидат философских наук.

М.К. Клишко, старший преподаватель кафедры политологии, социологии и социального управления Белорусского национального технического университета.

**Рецензенты:**

И.В. Тимошенко, ст. научный сотрудник НИИ труда Минтруда Республики Беларусь.

С.А. Мацкевич, зав. кафедрой социальной работы, управления и социального права филиала РГСУ г. Минска.

Электронный учебный материал по дисциплине «Персональный менеджмент» предназначен для студентов специальности 1-26 0202-02 «Менеджмент» (социально-административный) дневного и заочного форм обучения.

Белорусский национальный технический университет  
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь  
Тел.(017) 292-31-72  
Регистрационный № БНТУ/ФТУГ04-63.2016

© БНТУ, 2016

©Потапенко С.В., Клишко М.К.2016.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
3. ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	12
4. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	14
5. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ.....	54
6. ИТОГОВОЕ ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ.....	56
7. ЛИТЕРАТУРА.....	60
8. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.....	62

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебный материал по дисциплине «Персональный менеджмент» разработан для студентов направления специальности 1- 26 02 02- 02 «Менеджмент (социально-административный)».

**Целью** изучения дисциплины «Персональный менеджмент» является формирование у будущих менеджеров по персоналу понимания теоретических и практических аспектов управления собственной карьерой и личной эффективностью. Приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков в этой области дает возможность выбрать наиболее оптимальный путь развития карьеры в соответствии с жизненными целями и индивидуальными психологическими характеристиками, значительно повысить эффективность и производительность труда, достигнуть баланса между работой и личной жизнью. А также, в конечном итоге, поможет добиться успеха и самореализации.

Основными **задачами** дисциплины являются:

- изучить теоретические основы управления карьерой и личной эффективностью;
- развить у студентов способности к самоанализу, помочь осознать миссию, цели и ключевые стороны жизни;
- сформировать комплексное понимание собственных свойств личности и их взаимосвязи с профессиональной деятельностью на базе использования тестовых методик и конструирования профиля индивидуально-психологических особенностей;
- дать практические навыки в области карьерного пути и формирования системы профессиональных связей;
- привить основные навыки поиска работы, в том числе написание резюме, прохождения собеседования, оценка и выбор компании работодателя;
- обучить конкретным методикам эффективного управления временем и оптимизации рабочего места;
- развить у студентов навыков преодоления и управления стрессовыми ситуациями;
- способствовать осознанию необходимости непрерывного обучения и самосовершенствования, включая самодисциплины, развитие потребностей в достижении и самоактуализации, эмоционального интеллекта, ощущения счастья и гармонии.

Изучение дисциплины основывается на знаниях, полученных студентами в ходе освоения ряда предшествующих курсов: «Основы менеджмента», «Организационное поведение», «Социология», «Психология управления», «Управление персоналом». Данная дисциплина является инструментарием формирования у студентов практических навыков, необходимых для подготовки к последнему году обучения и успешному началу карьерного пути.

Предметом дисциплины «Персональный менеджмент» является целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и

практикой методов и приемов по подготовке менеджеров по персоналу для современных бизнес структур.

В результате освоения дисциплины «Персональный менеджмент» студент должен:

**знать:**

- сущность персонального менеджмента;
- технологию поиска и формулирования жизненных целей, выбора карьеры и получения хорошей работы;
- правила эффективного использования рабочего времени и технику планирования своего времени;
- технику публичного выступления и виды убеждающих воздействий на собеседника;
- методы и приемы подготовки и проведения деловых переговоров;
- пути рационализации личного труда руководителя;
- принципы самоорганизации личного здоровья и правила гигиены умственного труда;
- правила адаптации в коллективе и правила делового этикета;
- критерии оценки уровня организации личного труда руководителя;
- правила создания и поддержания собственного имиджа;

**уметь:**

- анализировать эффективность использования своего времени и находить резервы его оптимизации;
- формулировать и аргументировать индивидуальную точку зрения в контексте социально-управленческой проблематики;
- анализировать конкретные управленческие ситуации и социальные процессы в республиканском и мировом масштабе;
- формулировать управленческие решения и прогнозировать их возможные последствия;
- применять полученные знания для решения конкретных управленческих проблем;

**приобрести навыки:**

- научного исследования и самостоятельного формирования альтернатив развития личной карьеры и видов деятельности;
- самостоятельного всестороннего анализа социально-управленческой ситуации и выработки наиболее эффективных способов совместной деятельности и коммуникаций в определенных условиях;
- самостоятельного планирования бюджета собственного времени и формирования имиджа менеджера.

**Методы (технологии) обучения:**

Основными методами (технологиями) обучения, отвечающими целям изучения дисциплины, являются:

- элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности, реализация творческого подхода на семинарских занятиях и при самостоятельной работе;
- коммуникативные технологии (работа в малых группах, дискуссия, учебные дебаты, мозговой штурм и другие формы и методы) и проектные технологии, реализуемые на семинарских занятиях и конференциях.

### **Организация самостоятельной работы студентов:**

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- контролируемая самостоятельная работа в виде выполнения индивидуальных и групповых заданий в аудитории во время проведения семинарских занятий под контролем преподавателя;
- подготовка докладов и рефератов по индивидуальным темам;
- составление глоссария по определенной теме.

### **Диагностика компетенций студента:**

Для оценки достижений студента рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- защита выполненных на практических занятиях индивидуальных заданий;
- подготовка доклада или реферата по индивидуальной теме;
- проведение текущих контрольных опросов по отдельным темам;
- выступление студента на конференции с подготовленным докладом;
- сдача зачета.

Согласно учебным планам на изучение дисциплины отведено всего 104 ч., в том числе 52 ч. аудиторных занятий, из них лекции – 34 ч., семинарские занятия – 18 ч.

## Примерный тематический план

Наименование раздела и темы	Лекции (часы)	Семинарские занятия (часы)	Всего аудиторных часов
Раздел 1. Сущность, содержание и история персонального менеджмента			
1.1. Введение в дисциплину «Персональный менеджмент».	2	-	2
1.2. Развитие науки об организации труда	2	2	4
Раздел 2. Управление личной карьерой и собственным временем			
2.1. Определение жизненных целей.	2		2
2.2. Планирование карьеры.	2	2	4
2.3. Время руководителя и принципы его эффективного использования.	4	2	6
2.4. Выбор приоритетов деятельности.	2		
2.5. Планирование личной работы руководителя	2	2	4
2.6. Рабочее место руководителя	2		4
2.7. Методы рационализации личного труда руководителя	2	2	4
Раздел 3. Коммуникации в работе менеджера			
3.1. Эффективность совместной деятельности и коммуникаций.	4	2	2
3.2. Публичное выступление. Искусство убеждения.	2		
3.3. Деловое общение и его особенности	2	2	4
Раздел 4. Личный самоконтроль в деятельности менеджера			
4.1. Работоспособность и самоконтроль в деятельности менеджера.	2	2	4
4.2. Психологическая подготовка к управленческой деятельности	4	2	6
4.3. Психотехнологии формирования имиджа менеджера	2		4
Всего:	34	18	52

## **СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Раздел 1. Сущность, содержание и история персонального менеджмента**

#### **1.1. Введение в дисциплину «Персональный менеджмент».**

Цель преподавания и основные задачи изучения дисциплины. Роль дисциплины в формировании профессиональных компетенций студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент», направлению «Социально-административный». Основные темы дисциплины. Категориальный аппарат дисциплины. Междисциплинарность.

#### **1.2. Развитие науки об организации труда**

Становление научной организации труда (НОТ) за рубежом. Ф. Тейлор - основоположник американской науки организации труда и производства. Роль Ф. Джилберта в разработке системы НОТ. Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона. Функциональный подход А. Файоля.

Современный этап в развитии НОТ-объединений, эффективного делового администрирования, менеджмента человеческих ресурсов и менеджмента бизнеса (П. Дракер).

Отечественная школа НОТ - А.Г. Гастев, П.М. Карженцев. В.И. Терещенко.

### **Раздел 2. Управление личной карьерой и собственным временем**

#### **2.1. Определение жизненных целей.**

Значение постановки целей. Технология поиска жизненных целей. Дифференциация во времени жизненных целей. Формулирование целей.

Личные и профессиональные ориентиры. Основные определения.

Цели и их типы в управленческом процессе. Значение личных целей в управленческом процессе. Реализация целей с помощью списка активных действий.

#### **2.2. Планирование карьеры.**

Содержание понятия «карьеря». Сущность, цели, условия успешной реализации. Основные теоретические направления исследования профессиональной карьеры личности. Влияние личных особенностей на планирование карьеры.

Стадии деловой жизни человека. Управление профессиональной карьерой. Виды карьеры. Главные направления ее реализации. Основные составляющие карьеры, этапы.

Самомаркетинг: понятие, сущность, структура.



### **2.3. Время руководителя и принципы его эффективного использования.**

Значение фактора времени. Типичные ошибки руководителя в использовании своего времени. Правила личной организованности и самодисциплины.

Понятие затрат рабочего дня. Классификация затрат рабочего дня. Методы изучения затрат рабочего времени.

Методы и приёмы планирования рабочего времени. Система планирования личного труда руководителя. Техника планирования личного времени руководителя.

Делегирование полномочий.

### **2.4. Выбор приоритетов деятельности.**

Значение, особенности и виды принимаемых решений. Качество и классификация управленческих решений.

Основные требования к управленческим решениям. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений.

Принцип Парето как основа принятия собственных решений о приоритетах. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ.

Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра.

Эвристический менеджмент и его применение в технике личной работы. Эвристические методы решения творческих задач: метод «мозгового штурма», метод эвристических вопросов, метод свободных ассоциаций, метод эмпатии и др.

Критерии эффективности и рациональности руководителя в процессе принятия управленческих решений. Основные факторы повышения продуктивности принятия управленческих решений.

### **2.5. Планирование личной работы руководителя**

Содержание понятий «планирование», «план». Основные требования к разработке плана. Планирование как одна из функций управления. Инструменты успешного планирования.

Система планирования личного труда руководителя. Виды планирования. Техника планирования личного труда руководителя.

Методы учета и анализа использования времени руководителя. Пять стадий планирования рабочего дня по методу «Альпы», календарь-еженедельник, комбинированный дневник времени и др. План и распорядок рабочего дня. Контроль за исполнением плана.

### **2.6. Рабочее место руководителя**

Организация рабочих мест. Планировка рабочих мест. Техническое оснащение рабочих мест.

Совершенствование условий труда.

Значение и сущность информации. Информация в управленческой деятельности менеджера. Аспекты информационного обеспечения управленческой деятельности. Содержание документационного обеспечения деятельности менеджеров. Сущность информационных технологий, используемых в служебном делопроизводстве.

### **2.7. Методы рационализации личного труда руководителя**

Рационализация труда: понятие, сущность. Тренировка памяти: метод связок, система зацепок. Работа над текстом.

Записная книжка руководителя. Виды и техника слушания. Правила ведения бесед по телефону. Электронная почта. Служебная командировка.

## **Раздел 3. Коммуникации в работе менеджера**

### **3.1. Эффективность совместной деятельности и коммуникаций.**

Главные основания успешной деятельности организации. Субъекты профессиональной деятельности. Понятие, структура, признаки совместной деятельности.

Понятие социально-психологического климата в коллективе. Его структура. Модели социально-психологического климата и факторы, оказывающие влияние на его формирование. Понятие психологической совместимости и основные требования данной совместимости к производственному персоналу.

Коммуникация. Основные определения, признаки, сущность. Виды коммуникаций в организации. Система коммуникаций. Пути улучшения системы коммуникаций. Коммуникативные барьеры. Типы людей и их сочетание, оптимальные сочетания типов личностей сотрудников, повышающие эффективность совместной деятельности.

### **3.2. Публичное выступление. Искусство убеждения.**

Актуальность современного этапа публичного выступления руководителя. Формирование общественного мнения. Основные стадии. Этапы публичного выступления. Цели и задачи. Формы подготовки выступления. Презентация и самопрезентация. Навыки публичного выступления. Анализ качества публичного выступления.

Способы управления собеседником. Основные правила в искусстве убеждения. Виды убеждающих действий.

### **3.3. Деловое общение и его особенности.**

Деловое общение как основа современной управленческой деятельности. Основные правила и нормы. Деловая беседа: структура, подготовка, рекомендации по проведению. Деловые переговоры. Правила проведения переговоров. Этапы, методы, приемы. Национальные стили ведения

переговоров.

Подготовка и проведение деловых совещаний. Виды совещаний. Цели и задачи в соответствии с классификацией. Условия и варианты проведения совещаний.

## **Раздел 4. Личный самоконтроль в деятельности менеджера**

### **4.1. Работоспособность и самоконтроль в деятельности менеджера.**

Контроль как функция персонального менеджмента: цели и задачи. Принципы контроля.

Контроль процессов и результатов. Способы контроля деятельности и времени.

Самоконтроль: сущность, значение. Самоконтроль как одно из звеньев контроля. Самоконтроль результатов личной деятельности менеджера. Эффективность личной организации менеджера.

### **4.2. Психологическая подготовка к управленческой деятельности.**

Самоорганизация здоровья руководителя: физические нагрузки, питание, сон. Мобилизация волевых качеств. Эмоциональный потенциал работоспособности.

Понятие гигиены умственного труда. Тренировка нервной системы. Антистимулы работоспособности. Распорядок жизнедеятельности.

Развитие особого управленческого мышления. Алгоритм решения управленческих проблем.

### **4.3. Психотехнология формирования имиджа менеджера**

Имидж и его функции. Условия создания эффективного имиджа. Классификация имиджа. Подаваемый и принимаемый имидж.

Психологические составляющие индивидуального имиджа. Гендерные особенности построения имиджа руководителя.

Виды группового имиджа и их формирование. Корпоративный имидж.

## **ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Тема 1. Развитие науки об организации труда.**

1. Общая модель качеств современного менеджера.
2. Моделирование системы персонального менеджмента.
3. Становление НОТ за рубежом.
4. Становление НОТ в России.

### **Тема 2. Определение жизненных целей и планирование карьеры.**

1. Технология поиска жизненных целей. Формулирование целей.
2. Самомаркетинг: понятие, сущность, структура.
3. Влияние личностных особенностей на выбор карьеры.
4. Управление профессиональной карьерой.

### **Тема 3. Время руководителя и принципы его эффективного использования.**

1. Значение фактора времени.
2. Типовые ошибки руководителей.
3. Принципы эффективного использования времени.
4. Личная организованность и самодисциплина, основные правила.
5. Методы учета и анализа использования времени руководителя.

### **Тема 4. Планирование личной работы руководителя.**

1. Виды и методы принимаемых решений.
2. Система планирования личного труда руководителя
3. Техника планирования личного времени руководителя.
4. План и распорядок рабочего времени.

### **Тема 5. Рационализации личного труда руководителя.**

1. Рабочее место руководителя: организация, планирование.
2. Совершенствование условий труда.

3. Значение и роль информации в работе менеджера.
4. Виды служебных документов, организация работы с ними.
5. Методы рационализации личного труда менеджера.

#### **Тема 6. Эффективность совместной деятельности и коммуникаций.**

1. Понятие, структура, признаки совместной деятельности.
2. Модели социально-психологического климата, факторы формирования.
3. Психологическая совместимость: понятие и основные требования.
4. Коммуникация: понятие, признаки, сущность.
5. Пути улучшения системы коммуникаций. Коммуникативные барьеры

#### **Тема 7. Коммуникации в работе менеджера.**

1. Публичное выступление: этапы, цели и задачи.
2. Формы подготовки выступления. Презентация и самопрезентация.
2. Деловая беседа: структура, подготовка, рекомендации по проведению.
3. Национальные стили ведения деловых переговоров.
4. Условия и варианты проведения деловых совещаний.

#### **Тема 8. Работоспособность и самоконтроль в деятельности менеджера.**

1. Самоорганизация и здоровье руководителя.
2. Эмоционально-волевые резервы работоспособности руководителя.
3. Гигиена умственного труда.
4. Контроль процессов и результатов. Контроль дня.

#### **Тема 9. Психологическая подготовка к управленческой деятельности.**

1. Самоорганизация здоровья руководителя.
2. Понятие гигиены умственного труда.
3. Имидж и его функции. Подаваемый и принимаемый имидж.
4. Гендерные особенности построения имиджа руководителя.
5. Корпоративный имидж, особенности формирования.

## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Тест «Умение управлять своим Я-образом»

Персональный менеджмент- это, прежде всего деятельность, направленная на развитие такого качества как самоорганизация. Данный тест поможет Вам определить степень устойчивости и управляемости вашего «Я-образа».

Используя четырех балльную систему, определите свое отношение к приведенным ниже утверждениям: «Я думаю об этом очень часто» – 4 балла; «часто» – 3 балла; «иногда» – 2 балла; «редко» – 1 балл; «никогда» – 0 баллов.

1. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
2. Я постоянно чувствую свою ответственность за порученную мне работу.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупцом.
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я часто допускаю ошибки.
11. Как жаль, что я не умею общаться с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими чаще.
14. Я слишком скромн.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие придерживаются неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.

19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто волнуюсь понапрасну.
24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Мне кажется, что люди говорят обо мне за моей спиной.
26. Я чувствую себя скованным.
27. Я уверен, что люди почти все воспринимают легче, чем я.
28. Мне всегда кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
30. Как жаль, что я не так общителен, как мне хотелось бы.
31. В спорах я высказываю свое мнение только в том случае, когда уверен в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждет от меня общественность.

#### **Ключ к тестовому заданию «Умение управлять своим «Я-образом»»**

**От 25 баллов и менее** – Вы в основном уверены в своих действиях. Ваш «Я-образ» достаточно устойчив, и это делает Вас не очень гибким в общении со своими собеседниками. Не снижая своей уверенности в собственном поведении, старайтесь быть гибче, идти на сближение с другими.

**От 26 до 45 баллов** – средний уровень уверенности и устойчивости Вашего «Я-образа». На этом уровне постоянство «Я-образа» начинает колебаться. Тренируйтесь, старайтесь обрести большую уверенность. Помните, что уверенность в себе не означает самоуверенности.

**От 46 баллов и более** – низкий уровень уверенности «Я-образа» и Вашей самооценки. Это переживания по поводу критических замечаний в свой адрес, сомнения по поводу правильности своих действий. Следует воспитывать твердость духа, волю и целеустремленность.

## Тест ЙОХАРА (Обратная связь)

У Вас есть 5 баллов, которые нужно распределить между вариантами ответов А и В. Используйте только целые числа.

1. Что предпринять, если Ваш сотрудник в плохих отношениях с коллегами, но достижение между ними отношений сотрудничества необходимо?  
А. Скажу, что и он ответственен за данную ситуацию и надо обратить внимание на отношения к другим людям.  
В. Не вмешиваюсь, так как это может испортить наши отношения.
2. Если Вы поссорились с коллегой, и видите, что это его угнетает:  
А. Не вспоминаю об этом, чтобы не усложнять отношения.  
В. Спрошу прямо, как это влияет на наши отношения.
3. Если Ваш коллега избегает Вас и ведет себя высокомерно:  
А. Я спрошу - в чем дело?  
В. Буду вести себя по-прежнему, видимо он желает этого.
4. Если я разговариваю с коллегой на незнакомую для меня тему:  
А. Пытаюсь перевести разговор на другую тему, чтобы скрыть свою некомпетентность.  
В. Признаюсь в своей некомпетентности независимо от того, что думает обо мне коллега и продолжаю разговор.
5. Коллега считает, что мое поведение неблагоприятно для сотрудничества:  
А. Я попрошу его объяснить, что он имеет в виду, и как я могу изменить свое поведение.  
В. Объясняю причины своего поведения.
6. Если коллега делает работу, которая требует большей квалификации, чем у него есть, то:  
А. Я оставляю свое мнение по этому поводу при себе.  
В. Я рассказываю об этом всем.
7. Если директор относится ко мне не так, как к другим:  
А. Выясняю причину.  
В. Не спрашиваю, а жду, пока директор сам заговорит об этом.
8. Если у меня личные проблемы, и я недружелюбен, а кто-то делает мне по этому поводу замечание:  
А. Я скажу, что у меня свои проблемы и прошу оставить меня в покое.  
В. Предоставляю коллеге возможность высказать все, что он/она думает по этому поводу, и не буду утруждать себя объяснениями.
9. Если я был( а) свидетелем сплетен о своем сотруднике, и он спрашивает



меня о том, что я знаю:

- А. Говорю, что я не в курсе, все равно этим сплетням никто не верит.
- В. Говорю прямо, что я знаю и что я слышал (а).

10. Если руководитель обращает мое внимание на то, что у меня плохие отношения с руководителем другого отдела, и это мешает сотрудничеству отделов, то:

- А. Стараюсь перевести разговор на другую тему.
- В. Поговорю об этом откровенно, чтобы выяснить, как это влияет на работу.

11. Если у меня возникли разногласия с коллегой по важному вопросу, и это повлияло на наши отношения, то:

- А. Я буду осторожен, чтобы этот вопрос снова не возник на повестке дня.
- В. Обращу внимание на это обстоятельство и решу проблему.

12. Руководитель другого отдела предлагает мне поговорить о моем трудовом вкладе в развитие компании:

- А. Отвергну это предложение - мой руководитель имеет достаточно объективной информации для такого разговора.
- В. Буду рад, что мою работу ценят и дам ему высказать свое мнение по этому поводу.

13. Кто-то говорит о недостатках моего коллеги, и я согласен с его мнением:

- А. Не буду высказываться негативно, так как могу оказаться в неудобном положении.
- В. Выслушаю и скажу, что я согласен с этим мнением.

14. Я предполагаю, что коллега в курсе того, что обо мне говорят:

- А. Пусть останется на его совести, говорить мне об этом или нет.
- В. Обязательно спрошу, какая у него информация, не боясь поставить его в неудобное положение.

15. Если мой коллега тратит время зря и не работает:

- А. Я оставлю эту информацию при себе.
- В. Я делаю ему замечание, не боясь вызвать негативную реакцию.

16. Кто-то случайно обмолвился о планах, касающихся реструктуризации отдела, а я об этом раньше не знал (а):

- А. Выясню, о чем идет речь, и попрошу у руководителя дополнительной информации.
- В. Пусть коллега сам решает говорить об этом или нет, я переведу разговор на другую тему.

17. Мой коллега очень нервничает и, общаясь со мной, начинает раздражаться:

- А. Постараюсь вести себя спокойно, может у него какие-то временные проблемы.

В. Поговорю с ним на эту тему и скажу, что его поведение негативно влияет на других.

18. Если мое отношение к коллеге негативно и мешает мне работать:

А. Не высказываю своего отношения и держу его при себе.

В. Говорю прямо и объясняю свое отношение.

19. Если мой обидчивый и не уверенный в себе коллега просит меня оценить его работу:

А. Не буду говорить ему о его ошибках, чтобы не обидеть.

В. Расскажу о его ошибках, недостатках, чтобы их можно было исправить.

20. Я знаю, что у меня есть возможность для карьерного развития, но мой руководитель относится ко мне негативно:

А. Поговорю с ним о своих возможностях или способностях для карьерного развития.

В. Выясню свои недостатки и постараюсь улучшить свой результат.

### Ключ к тестовому заданию

Открытость	
	баллы
1А	
4В	
6В	
11В	
13В	
15В	
17В	
18В	
19В	
<b>ВСЕГО</b>	

Обратная связь	
	баллы
2В	
3А	
7А	
8В	
10В	
12В	
14В	
16А	
20А	
<b>ВСЕГО</b>	

Открытость	%	Обратная связь
47	99	45
41	90	38
37	80	35
35	70	33
33	60	31
31	50	29
29	40	28
27	30	26
24	20	24
21	10	20
12	Ниже 10	12

## Тест «Организованный ли Вы человек?»

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые Вы найдете после ключа к тесту (табл. 1).

1. Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

А. У меня есть такие цели.

Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива?

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.

Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли Вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что мне это ничего не дает.

Д. Составлять планы – это «игра в организованность».

3. «Критикуете» ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. «Критикую» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. «Критикую», несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.

В. Сейчас и так все критикуют друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя?

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, организаций, знакомых и т.д.?

А. Веду записи телефонов, фамилий, имен произвольно.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице и как записано, это не имеет особого значения.

Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит, где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать, но не с точностью 100 %.

Б. Могу сказать только о тех ситуациях, в которых было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю: где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Каковы будут Ваши действия, когда на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. Ничего тут не поделаешь – приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

8. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли Вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Уделяю серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда это получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.д.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли Вы приходите на деловые встречи, собрания?

А. Прихожу раньше на 3 – 5 минут.

Б. Прихожу к началу.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.

Б. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести в данной ситуации?

А. Сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

Б. Скажу, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на выполнение обещанного.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний.

Г. Ничего не буду обещать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

**Ключ к тестовому заданию «Организованный ли Вы человек?»**

Таблица 1. Организованный ли Вы человек

№ вопроса	Варианты и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	–
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	–
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	6	–
7	6	0	0	3	–
8	2	6	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	1	1	0	–
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	–
13	2	0	0	6	–

Если Вы набрали:

**от 72 до 78 баллов**– Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Самоорганизация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми;

**от 63 до 71 балла**– Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но Вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее;

**меньше 63 баллов**– Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации.

Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

## Тест «Упорство в достижении цели»

Насколько Вы настойчивы в достижении цели? Способны ли отстоять и защитить свою точку зрения? Готовы ли Вы проявлять инициативу, чтобы не стоять на месте? Этот тест поможет Вам ответить на эти вопросы. Выберите один из предложенных вариантов ответов.

1. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?
  - а) скорее всего, откажусь, потому что такая ответственность мне не по плечу;
  - б) соглашусь после некоторых колебаний;
  - в) с энтузиазмом приму предложение.
2. Какая геометрическая фигура Вам симпатичнее?
  - а) квадрат;
  - б) круг;
  - в) треугольник.
3. Что, на Ваш взгляд, важнее для успешного публичного выступления?
  - а) заранее заготовленный текст для успешного выступления;
  - б) продуманный план;
  - в) способность к импровизации.
4. Ваши доходы:
  - а) это регулярные выплаты из одного источника (зарплата, пенсия и т.п.);
  - б) складываются из нескольких источников;
  - в) нерегулярны, но достаточно высоки (контракты, гонорары).
5. Какой афоризм Вам больше нравится?
  - а) «Когда нет того, что любишь, приходится любить то, что есть»;
  - б) «Удача – следствие случая, дающего нам возможность высказывать свои таланты»;
  - в) «Жизнь – это искусство извлекать значительные выгоды из незначительных обстоятельств».
6. Какой цвет Вам больше нравится?
  - а) серый;
  - б) синий;



в) зеленый.

7. Ваше отношение к спорту?

а) равнодушие;

б) иногда делаю упражнения для поддержания хорошей спортивной формы, смотрю спортивные передачи по телевизору;

в) я активный болельщик и люблю участвовать в спортивных играх.

8. Что бы Вы предпочли, если бы неожиданно получили большое наследство или крупный приз?

а) потратить его на исполнение своих желаний;

б) вложить в надежные активы, гарантирующие доход;

в) открыть собственное предприятие.

### **Ключ к тестовому заданию «Упорство в достижении цели»**

Каждый ответ «а» оценивается в 1 балл, «б» – в 2 балла, «в» – в 3 балла.

**От 8 до 12 баллов**–Вы не вполне удовлетворены достигнутыми успехами и хотели бы добиться в жизни гораздо большего. Вы считаете, что обстоятельства складываются для Вас не слишком благоприятно. Но это происходит потому, что Вы переоцениваете силу обстоятельств и недооцениваете Ваши собственные силы. Вам кажется, что Вы готовы воспользоваться выгодными условиями, когда они возникнут. Но в такой пассивной позиции их можно никогда не дожидаться. Не забывайте, что активный человек находит средства для достижения своих целей, а когда не находит – сам создает их.

**От 13 до 20 баллов**–Вы активная и целеустремленная натура, умеете реализовать свои способности в складывающихся обстоятельствах. Чтобы добиться большего, задумайтесь, может быть Ваши способности глубже и шире и Вы могли бы их использовать более продуктивно?

**От 21 до 24 баллов**–Вы очень напористый и предприимчивый человек, стараетесь извлекать максимум пользы из любой ситуации. Даже потерпев поражение, ищете возможности для реванша. Такая позиция в отношении с окружающими может казаться чрезмерной.

## Тест «Стремление к успеху или страх неудачи в поиске новой работы»

О чем мы думаем, когда ищем работу? О том, что нас ожидает успех при достижении поставленной цели, или же о том, что поможет избежать неудач? При поиске работы вы не хотите быть неудачником, т.е., по сути, Вы держите в голове образ поражения, стараясь принять такое решение, чтобы избежать неудачи. А о чем думаем, в то и вкладываем энергию, то и материализуется. Вывод напрашивается сам собой: при поиске работы, детально представляйте результат, которого хотите достичь, и действуйте!

А какова Ваша установка при поиске новой работы? Проверьте это с помощью теста.

1. Для Вас главное сделать свою работу как можно лучше, даже наперекор мнению товарищей:
  - а) конечно (7 баллов);
  - б) смотря какие разногласия (4 балла);
  - в) люди важнее (1 балл).
2. В свободный вечер Вы садитесь с друзьями за карты. Здесь вы предпочтете:
  - а) игру ради развлечения (1 балл);
  - б) что-нибудь посложнее (7 баллов);
  - в) то же, что и все (4 балла).
3. Вы потерпели неудачу в каком-то деле. Как это скажется на Вашей работе и настроении?
  - а) стану еще собраннее (7 баллов);
  - б) не знаю (4 балла);
  - в) наступит апатия (1 балл).
4. Если бы Вы регулярно проводили время на спортплощадках, что бы Вы предпочли:
  - а) игру один-на-один (7 баллов);
  - б) в команде (1 балл);
  - в) и то, и другое (4 балла).
5. Чтобы работа была выполнена, Вам необходимо получить:
  - а) четкие указания (1 балл);
  - б) подробную инструкцию (4 балла);
  - в) общую задачу (7 баллов).
6. Если Вы заболели и сидите дома, у Вас появляется свободное время. Чем Вы его заполните?
  - а) почитаю (7 баллов);
  - б) расслаблюсь (1 балл);
  - в) кто его знает (4 балла).
7. Вам предложили участие в очень выгодном, но рискованном деле, успех которого для Вас сомнителен:
  - а) сложно решиться (4 балла);
  - б) откажусь (1 балл);
  - в) кто не рискует, тот не пьет шампанского! (7 баллов).

8. У Вас, конечно, есть представление о том, чего бы Вы хотели достигнуть в поисках работы. Но вместе с тем Вы:

- а) больше мечтаете (1 балл);
- б) что-то делаете (7 баллов);
- в) всего понемногу (4 балла);

9. Вспомните, что Вы обычно переживаете, когда попадаете в неизвестную ситуацию?

- а) любопытство (7 баллов);
- б) в зависимости от обстоятельств (4 балла);
- в) беспокойство (1 балл);

10. У Вас много дел. Какую тактику Вы выбираете, чтобы справиться с ними?

- а) делаю все сразу (1 балл);
- б) берусь за одно дело (7 баллов);
- в) как получится (4 балла).

**Ключ к тестовому заданию «Стремление к успеху или страх неудачи в поиске новой работы»**

**От 10 до 26 баллов**—Вы скромны и ответственны, обладаете повышенным чувством долга. Дорожите мнением окружающих. У Вас масса достоинств, но они могут остаться незамеченными из-за Вашей неуверенности в себе. Вы так стараетесь избежать неудач при получении новой работы (должности), что не предпринимаете никаких шагов для достижения своих целей. Задумайтесь, чего Вы могли бы достичь, если бы больше доверяли себе и относились к поражениям философски.

**От 27 до 57 баллов**—Вы достаточно честолюбивы, чтобы стремиться к успеху при получении и поиске новой работы и реально что-то делать для этого. Вместе с тем Вы достаточно рассудительны и осторожны, чтобы учесть все последствия возможных неудач и не совершать ошибок. Когда же случаются ошибки, Вы умеете сделать из них правильные выводы.

**От 58 до 70 баллов**—у Вас есть поистине ценное качество – уверенность в себе. Она позволяет проявлять настойчивость в делах, самостоятельно принимать ответственные решения, не бояться риска при поиске новой работы, действовать быстро и энергично. Однако если уверенность в себе перерастает в самоуверенность, она порождает нетерпимость к критике, переоценку собственных возможностей, непродуманность поступков и высказываний.

### **Тест «Склонности и черты характера, влияющие на поиск работы»**

Если Вы заинтересованы во взаимопонимании, стремитесь к более продуктивному и приятному общению, попробуйте проверить себя с помощью следующего теста.

Поставьте 4 балла, если Вы абсолютно согласны с утверждением, 3 балла – если согласны частично, 2 балла – если не согласны, 1 балл – если абсолютно не согласны.

1. У меня сильно развита интуиция, и я всегда чувствую, что думают или чувствуют другие.
2. Я легко могу заплакать.
3. Я легко и часто смеюсь.
4. У меня хорошее чувство юмора.
5. У меня есть хотя бы один близкий человек, с которым я могу поделиться мечтами или страхами.
6. Людям нравится мое общество.
7. Мне нравятся люди, особенно не похожие на меня.
8. Я не боюсь прикасаться к другим людям, могу их обнять.
9. Я люблю детей.
10. Я люблю животных.
11. Я люблю петь и танцевать.
12. Я занимаюсь спортом или физкультурой для удовольствия.
13. Мне нравится решать задачи.
14. Я всегда думаю о новых или лучших способах делать самые разные дела.
15. Мне всегда интересно, почему что-то произошло или почему это устроено именно так.
16. Мне нравятся новые идеи, особенно когда эти идеи предстоит реализовать мне.
17. Меня интересуют самые разные предметы.
18. Меня стимулируют перемены и риск.
19. Я считаю свою работу интересной, важной, приносящей радость.
20. Я расцениваю свою работу как игру.

21. Я могу выразить себя в творчестве.
22. У меня часто бывают фантазии, и я люблю помечтать.
23. Я знаю, как получить удовольствие.
24. Я надеюсь на лучшее и смело смотрю в будущее.
25. Я часто ощущаю себя счастливым и довольным жизнью.

**Ключ к тестовому заданию «Склонности и черты характера, влияющие на поиск работы»**

**От 75 до 100 баллов** – Вы сохранили много стимулов к нормальной, наполненной жизни. Вы открыты, оптимистичны, доброжелательны, может быть, немного эксцентричны, общительны. Ваш энтузиазм заразителен, и людям нравится находиться в Вашем обществе. Эти качества не только поддерживают иммунную систему, но и помогают Вам легко справиться с болезнью. Вы наверняка выглядите моложе своих лет и наверняка ощущаете себя моложе.

**От 50 до 75 баллов** – да, на пути к зрелости Вы принесли в жертву некоторые свои качества. Вы – «средний» взрослый. И вопрос не в том, знаете ли Вы или нет, как получить от жизни удовольствие, а в том, как найти для этого время, энергию и мотивацию. Ответственность и стрессы уменьшили Вашу способность радоваться, нередко головные боли, боли в спине, нарушения сна. Это может привести к более серьезным последствиям, если не сумеете возратить естественное стремление к радости. Не откладывайте удовольствия на потом. Постарайтесь испытать радость сегодня же!

**От 25 до 49 баллов** - Пришло время переоценить свою жизнь и поискать в себе черты, которые позволят Вам быть открытым и непосредственным.

### **Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»**

Постоянная нехватка времени при высоком трудовом напряжении руководителей – типичное явление в практике их работы. Поэтому серьезной проблемой является поиск путей рационального использования времени людей, выполняющих функции управления.

Предлагаемый тест позволит улучшить использование рабочего времени.

Выбирайте один вариант ответа.

1. Есть ли у Вас время, чтобы выспаться среди недели?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) чаще да.

2. Если у Вас много дел, а телефонный разговор затянулся, можете ли Вы закончить беседу вежливой фразой?
- а) да;
  - б) редко;
  - в) если думаю, что не обижу собеседника.
3. Считаете ли Вы, что определенные дела нужно всегда делать в один и тот же день недели?
- а) нет;
  - б) такое не приходит мне в голову;
  - в) да.
4. Планируете ли Вы в начале года, как будете проводить отпуск?
- а) нет, так как каждый год провожу его одинаково;
  - б) нет;
  - в) да.
5. Знаете ли Вы, кто самый близкий друг Вашей жены (мужа) по работе?
- а) нет;
  - б) да;
  - в) кажется, один раз об этом заходила речь.
6. Есть ли у Вас время на хобби?
- а) жалко тратить на это свое время;
  - б) хорошо, что его хватает на то, что необходимо;
  - в) да.
7. Решаете ли Вы браться за большую домашнюю работу?
- а) да;
  - б) если нет выхода;
  - в) нет.
8. Как Вы читаете роман?
- а) если интересно, то «глотаю» его, оставив дела;
  - б) читаю ежедневно несколько страниц;
  - в) нет на это времени.
9. Есть ли такой день на неделе, когда Вы отключаетесь от дел, отдыхаете?
- а) иногда есть, но заранее такой день не планирую;
  - б) есть;
  - в) везет тем, кто может себе это позволить.
10. Мучает ли Вас совесть, если чувствуете, что что-то недоделали?
- а) мучает всегда;
  - б) мучает, из-за этого не могу спать;
  - в) нет.
11. Часто ли из-за работы не хватает времени на семью?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) иногда.
12. Планируете ли Вы в новом году лучше распределять и использовать свое время?
- а) планирую, но не верю в успех;
  - б) для этого не нужен новый год;

в) в этом для меня нет нужды.

Для подсчета суммы баллов используйте таблицу.

### Ключ к тестовому заданию «Обладаете ли вы чувством времени?»

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	10	0	8
2	10	1	8
3	5	0	8
4	3	8	10
5	10	2	8
6	0	8	2
7	10	2	8
8	10	8	0
9	5	6	0
10	6	8	0
11	7	10	0
12	0	10	7
13	2	4	10

Если Вы набрали:

**10 – 40 баллов** – у Вас ни на что не хватает времени. Советуем заранее составлять план.

**41 – 70 баллов** – Вы все успеваете, но есть резервы.

**71 – 95 баллов** – Вы знаете цену времени, но не являетесь его рабом.

**96 – 120 баллов** – Вы очень эффективно используете время.

### Тест «Как Вы распределяете свое время?»

Планирование времени – один из факторов успеха. Если мы не будем уметь планировать время, то можем не успеть реализовать жизненные цели. Данный тест поможет Вам понять, умеете ли Вы планировать время.

1. Часто ли Вы работаете сверхурочно?

а) мой рабочий день не нормирован – работе уделяю столько времени, сколько она требует;

б) иногда неотложные дела требуют удлинить рабочий день или пожертвовать выходным;

в) работе уделяю фиксированное время, не более того.

2. Планируете ли Вы свой рабочий день с помощью записей в ежедневнике?

а) как правило, мой рабочий день спланирован до минуты;

б) планирую только главные задачи и мероприятия;

в) не вижу в этом смысла, так как строго придерживаться плана все равно не удастся.

3. Умеете ли Вы решать несколько задач параллельно?

а) стараюсь сосредоточиться на самом важном, не упуская из вида остальные задачи;

б) предпочитаю решать задачи последовательно;

в) жизнь заставляет следовать примеру Цезаря, умевшего читать, писать и говорить одновременно, но я, к сожалению, не Цезарь.

4. Согласны ли Вы с восточным афоризмом «Мудрец не строит планов»?

а) эта истина верна для философа-созерцателя, но не для делового человека;

б) да, стараюсь ставить перед собой цели, а пути их достижения во многом диктуются обстоятельствами;

в) согласен, ибо жизнь непредсказуема.

5. Часто ли Вы откликаетесь на просьбы коллег?

а) нечасто – коллеги сами уже знают, что мои дела для меня важнее;

б) бывает, но мелкие вопросы стараюсь решать быстро, другие отложить для более удобного времени;

в) чтобы не обидеть товарищей, постоянно приходится отвлекаться на их просьбы.

6. Вам предстоит напряженный рабочий день, насыщенный множествами задач. Какие чувства это вызывает?

а) напряжение;

б) энтузиазм;

в) смятение.

7. Планируете ли Вы свое свободное время?

а) да, весьма досконально;

б) только в общих чертах;

в) нет, на то оно и свободное.

8. Занимают ли Вас на досуге мысли о работе?

а) да, постоянно;

б) иногда;

в) нет, на досуге стараюсь полностью отвлечься от дел.

**Ключ к тестовому заданию «Как Вы распределяете свое время?»**

За ответы: а – 5 баллов; б – 2 балла; в – 1 балл.

**От 8 баллов и менее** – по натуре Вы не очень организованный человек, и планирование времени представляет для Вас довольно затруднительную



проблему. Эта особенность вполне приемлема в творческих профессиях, но в сфере бизнеса может помешать Вам добиться успеха. Постарайтесь освоить ключевые приемы тайм-менеджмента и обратить их себе в пользу.

**От 8 до 16 баллов** – в организации своей жизни и деятельности Вы сумели достичь той «золотой середины», которая позволяет успешно справляться с текущими делами и разумно распоряжаться своим временем. Впрочем, Вам нелишне уделить внимание вопросам тайм-менеджмента. Возможно, Вы сумеете открыть для себя такие приемы, которые еще более оптимизируют работу.

**От 16 до 45 баллов** – Вы исключительно организованный и целеустремленный человек, готовый всего себя подчинить решению деловых вопросов. Однако не слишком ли Вы в этом усердствуете? Возможно, если сумеете выйти за поставленные жесткие рамки и позволить себе элементы спонтанности и импровизации, это только приумножит Ваши успехи.

### **Тест «Легко ли Вас переубедить?»**

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Предложенный тест поможет определить, подходите ли Вы для работы в сфере управления, насколько Вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в магазине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Определите по таблице число набранных Вами баллов.

**Ключ к тестовому заданию «Легко ли вас переубедить?»**

Ответы	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Если сумма составит:

**9 баллов** – Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На Вас трудно положиться, так как Вы можете и подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно.

**от 10 до 18 баллов** – Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно

решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных.

**от 19 до 28 баллов**–Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

**29 баллов и выше** – для Вас неведомо понятие «нерешительность». Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль своей работы.

### **Тест «Способны ли Вы концентрировать внимание (метод Мюнстербера)»**

При работе с информацией очень важно уметь концентрировать внимание на тех или иных аспектах. Оценить свою способность к проявлению внимания поможет приведенная ниже методика.

Объем внимания оценивается по количеству просмотренных букв, концентрация – по количеству сделанных ошибок. Таким образом, по предоставленной методике оцениваются два показателя.

Норма объема внимания – 850 знаков и выше, концентрация внимания – 5 ошибок и менее. Методика используется в группе и индивидуально.

Оценить Вашу внимательность при работе с информацией позволит приведенный ниже тест.

Среди буквенного текста имеются слова. Ваша задача, как можно быстрее считывая текст, выписать эти слов.

Пример: пюклбюсрадостьуфраинкп. Время работы 2 минуты.

ФЛЭКСОЛНЦЕРМУДАРАЙТЩКУНОВОСТЬВТФФАКТЦЕ  
 БЛЦЭКЗАМЕНУКЪЕПРОКУРОРКАРТЕОРИЯДЛПБИЗНЕСТФ  
 КЩАМАРКЕТИНЕПМТДАТАХРКДОЧИСЛОТЩЦОСЛЕДСТВИЕРВ  
 ОУКЛАБОРАТОРИЯЦДБАРФУПЕНЫДЩФРЕМКЛЯКСАКРМУ  
 ФЦНОСЛОВОНРЩЪАРДЕНЬЕИЬКЦЩЪБСТУЛФПЛЬТОЩКР  
 РТДОВНИМАНИЕХИЩЬСТОЛПТХМУТАРЕЛКАЯСМУКУСТРПКЩ  
 БФЩОБЩЕНИЕЯАОТРВЕТЕРЬФРКЦКУРИЦАСЯПТУЦЩБФ  
 КВЦОНОСЯФТМКЦЛУБПОЛЕТКЦЩЩПЕТУХТАКЛЬПЕСНЯЖКФ  
 ШЯФЦКАЧЕЛИКЖДФМОБАНКДШЖЪТКОНЬДПЖКТОЧКАПФЦК

**Ключ к тестовому заданию** «Способны ли Вы концентрировать внимание (метод Мюнстегерга)»

Оцените количество найденных слов и количество ошибок (пропущенные и неправильно выделенные слова). Всего в тексте «спрятано» 33 слова.

### **Тест «Методы повышения Вашего внимания»**

Один из главных профессиональных навыков и умений руководителя при работе с любой информацией – читать быстро, избирательно, внимательно, запоминая прочно и надолго. Ниже приведенный тест поможет определить Ваши способности в данной области.

Приготовьте бумагу, ручку и часы с секундной стрелкой. Вам будет предложено 3 задания, которые надо будет выполнить за определенное время.

#### ***Задание 1***

Запомните приведенные ниже слова вместе с порядковыми номерами, под которыми они числятся в списке.

Ответ можно засчитать только при условии, что слово воспроизводится вместе с его порядковым номером, под которым оно числится в списке. На запоминание 20 слов дается 40 секунд.

Запишите все слова (вместе с их номерами).

1. украинец
2. экономика
3. каша
4. татуировка
5. нейрон
6. любовь
7. ножницы
8. совесть

9. глина
10. словарь
11. масло
12. бумага
13. пирожное
14. логика
15. социализм
16. глагол
17. прорыв
18. десертир
19. свеча
20. вишня.

Ответ определите по формуле

$$\frac{\text{Количество правильно воспроизведенных слов} \times 100}{\text{Количество предлагаемых слов}}$$

### ***Задание 2***

Прodelайте то же самое с числами и их порядковыми номерами. Время запоминания – 40 секунд. Процент правильных ответов вычислите по той же формуле.

- 1-43
- 2-57
- 3-12
- 4-33
- 5-81
- 6-72
- 7-15
- 8-44
- 9-96
- 10-7
- 11-37
- 12-18
- 13-87
- 14-56
- 15-47
- 16-6
- 17-8
- 18-61
- 19-83
- 20-73

### Задание 3

В течение 60 секунд прочитайте текст. В нем выделены жирным шрифтом и пронумерованы 10 главных мыслей. Попробуйте воспроизвести их, сохраняя указанную последовательность.

«В 1912 году в Атлантическом океане произошла катастрофа. Огромный **пассажирский пароход «Титаник»**, шедший первым рейсом из Европы в Америку, столкнулся в тумане с плавающей ледяной горой-айсбергом (1), получил большую **пробоину и стал тонуть (2)**. «Спустить шлюпки!» – скомандовал капитан. Но **шлюпок оказалось недостаточно (3)**. Их хватило только на половину пассажиров. «**Женщины и дети – к сходням, мужчинам надеть спасательные пояса!**» (4) – раздалась вторая команда. Мужчины молча отошли от борта. Пароход медленно **погружался в темную холодную воду (5)**. Одна за другой отчаливали от гибнущего судна лодки с женщинами и детьми. Вот началась **посадка в последнюю шлюпку (6)**.

И вдруг к сходням, крича и воя, **бросился какой-то толстяк, с перекошенным от страха лицом (7)**. Расталкивая женщин и детей, он совал матросам пачки денег и **пытался вскочить в переполненную людьми шлюпку (8)**.

Послышался негромкий сухой щелчок – это **капитан выстрелил из пистолета (9)**. **Трус упал на палубу мертвым (10)**, но никто даже не оглянулся в его сторону».

Ответ определите по формуле

$$\frac{\text{Количество правильно воспроизведенных мыслей} \times 100}{\text{Количество выделений в тексте}}$$

#### Ключ к тестовому заданию














Тест позволяет оценить Ваши общие способности, имеющие в основе хорошую память. Вычисление продуктивности запоминания: число правильно воспроизведенных слов умножьте на 100 и разделите на 20. Получите процент продуктивности запоминания: 90 – 100% – отлично, 70 – 90% – очень хорошо, 50 – 70% – хорошо, 30 – 50% – удовлетворительно, 10 – 30 % – плохо, 0 – 10% – очень плохо.

#### Тест «Оценка Вашей памяти на образы»

Не менее важна память на образы. Приведенная ниже методика поможет оценить Вашу память на образы.

Методика, предназначенная для изучения образной памяти, применяется при профотборе. Испытуемому экспонируется таблица с 16 образами. В течение 20 секунд образы необходимо запомнить и в течение 1 минуты воспроизвести на бланке.

Материал к тесту:

	2		В
			
			
CO <sub>2</sub>			

### Ключ к тестовому заданию

Оценка результатов тестирования проводится по количеству правильного воспроизведения образов. Норма – 6 правильных ответов и больше. Методика используется в группе и индивидуально.

### Тест «Оценка эффективности ведения телефонных разговоров»

Телефонные разговоры – одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации.

Перед Вами 25 фраз, которые были сказаны служащими Вашей организации при беседе с Вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если Вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное – буквой «О».

1. «Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу Вам помочь?»
2. «Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов».
3. «Доброе утро, банк «Русь».
4. «Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»
5. «Спасибо за звонок. Звоните чаще!»
6. «Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем Вам помочь не могу».
7. «Доброе утро, отдел снабжения».
8. «Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил Вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»
9. «Извините, что я заставил Вас ждать. Чем я могу помочь Вам?»
10. «Я понимаю Вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу Вам помочь?»
11. «Так, кого Вы ждете?»
12. «Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с охотой».
13. «Спасибо. При случае я позвоню Вам».
14. «Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду Вашего звонка. Спасибо за звонок».
15. «Расскажите, как это случилось».
16. «Рад Вашему звонку. Как у Вас дела?»
17. «Да, это я. Хочу Вам сообщить неприятную информацию».
18. «Извините, пожалуйста. Я принимаю факс. Можно, я перезвоню Вам через 10 минут?»
19. «К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».
20. «Спасибо за звонок. Такого человека, как Вы, мы готовы выслушать всегда».
21. «Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».
22. «Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».
23. «Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».
24. «Вы не правы. Однако, что Вы скажете про акции нашего банка?»
25. «Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я Вам позвоню. Спасибо за звонок».

Используя ключ, подсчитайте количество несовпадений с Вашими ответами.



### Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности ведения телефонных переговоров»

Варианты ответов	Номера вопросов											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
П	1	-	3	4	-	-	-	-	9	10	-	-
О	-	2	-	-	5	6	7	8	-	-	11	12
П	-	14	-	16	-	18	-	-	-	-	23	25
О	13	-	15	-	17	-	19	20	21	22	-	24

Если выявлено более трех несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров дела обстоят не совсем благополучно.

### Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»

Основа основ в профессии менеджера – умение влиять на окружающих. Но есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос может приводимый ниже тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли Вы ставить на место слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранное Вами количество баллов, воспользовавшись для этого приведенной ниже таблицей.

**Ключ к тестовому заданию «Умеете ли вы влиять на других?»**

Ответы	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если Вы набрали:

**35 – 65 баллов**– Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной.

**меньше 35 баллов**–увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удастся не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите работать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

**Тест «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?»**

Тест позволяет оценить уровень Вашего творческого потенциала, умения принимать нестандартные решения.

Выберите один из предложенных вариантов:

1. Считаете ли Вы, что окружающий мир может быть улучшен?

- а) да;
- б) нет, он и так достаточно хорош;
- в) да, но только в отдельных сферах и направлениях.

2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира?

- а) да;
- б) нет;
- в) да, но в некоторых случаях.

3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете?

- а) да;
- б) да, при благоприятных обстоятельствах;
- в) лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть в обществе столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?

- а) да, наверняка;
- б) это маловероятно;
- в) возможно.

5. Когда решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание?

- а) надеюсь;
- б) иногда сомневаюсь;
- в) уверен.

6. Испытываете ли Вы желание заняться делом, которого абсолютно не знаете?

- а) да, неизвестное меня привлекает;
- б) неизвестное меня не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.

7. Если Вам приходится заниматься незнакомым делом, испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства?

- а) да;
- б) удовлетворюсь тем, чего успел добиться;
- в) да, но только если это нравится.

8. Если дело, которого Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все?

- а) да;
- б) нет, хочу научиться только самому основному;
- в) нет, хочу только удовлетворить свое любопытство.

9. Когда Вы терпите неудачу, как Вы поступаете?

- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
- б) машете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна;
- в) продолжаете делать свое дело, даже когда станет очевидно, что препятствия непреодолимы.

10. Профессию надо выбирать, исходя из:

- а) своих возможностей;
- б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней общества;
- в) преимуществ, которые она обеспечивает.

11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли?

- а) да;
- б) нет, боюсь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность понравилась и запомнилась.

12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось?

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не могу;
- в) запомню только то, что меня интересует.

13. Когда Вы слышите слово на незнакомом языке, то сможете ли повторить его по слогам, без ошибок, даже не зная его значения?

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запоминается;
- в) повторяю, но не совсем правильно.

14. Что Вы предпочитаете делать в свободное время?

- а) оставаться наедине, размышлять;
- б) находиться в компании;
- в) безразлично, что делать.

15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только тогда, когда:

- а) дело закончено и кажется Вам отлично выполненным.
- б) Вы более или менее довольны;
- в) Вам еще не все удалось сделать.

16. Когда Вы один:

- а) любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах;
- б) любой ценой пытаетесь найти занятие;
- в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые не связаны с работой.

17. Когда какая-то идея захватывает Вас, то станете думать о ней:

- а) независимо от того, где и с кем находитесь;
- б) можете делать это только в одиночестве;
- в) только там, где не слишком шумно.

18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:

- а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонентов;
- б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушивали;
- в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

**Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?»**

Подсчитайте баллы, которые Вы набрали. В итоге оценки:

за ответ «а» – 3 балла;

за ответ «б» – 1 балл;

за ответ «в» – 2 балла.

Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы Вашей любознательности; вопросы 2, 3, 4, 5 – веру в себя; вопросы 9 и 15 – постоянство; вопрос 10 – амбициозность; вопросы 12 и 13 – слуховую память; вопрос 11 – зрительную память; вопрос 14 – Ваше стремление быть независимым; вопросы 16, 17 – способность абстрагироваться; вопрос 18 – степень сосредоточенности.

Эти способности и составляют основные качества творческого потенциала в принятии нестандартных решений. Общая сумма набранных баллов покажет уровень Вашего творческого потенциала:

**23 и менее баллов** – Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, быть может, Вы просто недооценивали себя, свои способности к принятию нестандартных решений. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему;

**24 и более баллов** – у Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют творить, принимать нестандартные решения, но у Вас есть и проблемы, которые тормозят процесс их принятий. Во всяком случае, Ваш потенциал позволит Вам творчески проявить себя.

### **Тест «Ваш стиль публичных выступлений»**

Каждый оратор обладает свойственным только ему стилем публичного выступления. С помощью этого теста Вы сможете определить, к какому типу ораторов Вы относитесь.

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. Вы испытываете неловкость, когда кто-то вмешивается в Ваш разговор:
  - а) точно нет (4 балла);
  - б) скорее нет, чем да (3 балла);
  - в) скорее да (2 балла);
  - г) именно так (1 балл).
  
2. Вас смущают вопросы, касающиеся чувств и личностных особенностей:
  - а) точно нет (4 балла);
  - б) скорее нет, чем да (3 балла);
  - в) скорее да (2 балл);
  - г) именно так (1 балл).
  
3. Когда Вам приходится выступать публично, Вы неплохо с этим справляетесь:
  - а) точно нет (1 балл);
  - б) скорее нет, чем да (2 балла);
  - в) скорее да (3 балла);
  - г) именно так (4 балла).
  
4. Чаще Вы соглашаетесь со своим оппонентом, даже если знаете, что он не прав:
  - а) точно нет (4 балла);
  - б) скорее нет, чем да (3 балла);
  - в) скорее да (2 балла);
  - г) именно так (1 балл).
  
5. Вас подавляют сильные личности:
  - а) точно нет (4 балла);
  - б) скорее нет, чем да (3 балла);
  - в) скорее да (2 балла);
  - г) именно так (1 балл).
  
6. В конфликтных ситуациях Вы порой чувствуете себя неуверенно:
  - а) точно нет (4 балла);
  - б) скорее нет, чем да (3 балла);
  - в) скорее да (2 балла);
  - г) именно так (1 балл).
  
7. Если Вы приняли решение, то не любите, чтобы дело затягивалось:
  - а) точно нет (1 балл);
  - б) скорее нет, чем да (2 балла);
  - в) скорее да (3 балла);
  - г) именно так (4 балла).
  
8. Вы более чувствительны, чем думают окружающие:

- а) точно нет (1 балл);
- б) скорее нет, чем да (2 балла);
- в) скорее да (3 балла);
- г) именно так (4 балла).

9. Вы не очень хорошо переносите критику:

- а) точно нет (4 балла);
- б) скорее нет, чем да (3 балла);
- в) скорее да (2 балла);
- г) именно так (1 балл).

10. К людям, которые вас окружают, Вы склонны относиться с симпатией:

- а) точно нет (4 балла);
- б) скорее нет, чем да (3 балла);
- в) скорее да (2 балла);
- г) именно так (1 балл).

11. Ваши размышления о будущем в основном оптимистичны:

- а) точно нет (1 балл);
- б) скорее нет, чем да (2 балла);
- в) скорее да (3 балла);
- г) именно так (4 балла).

### **Ключ к тестовому заданию «Ваш стиль публичных выступлений»**

**От 39 до 44 баллов – «управленческий стиль» выступления.** Вы чувствуете себя хозяином ситуации, выступая на любых совещаниях, собраниях, конференциях. Вы уверены в своей способности добиваться успеха. Когда Вы чего-то хотите, то умеете твердо и недвусмысленно выразить свое желание. Но в силу своей самоуверенности Вы не склонны прислушиваться к чужому мнению и считаться с настроением других людей. Будьте осторожнее – это может плохо обернуться впоследствии. Выражайте свои желания более деликатно, не ставьте ультиматумы. Пытайтесь относиться терпимее к другим людям, учитывайте мнение окружающих.

**От 30 до 38 баллов – «стиль коммивояжера».** Вы умеете убедительно излагать свою точку зрения. Вы добиваетесь своего, хотя многие думают, что интересная идея принадлежит им. Выступая публично, Вы предварительно обдумываете свою речь, форс-мажорные ситуации вам не страшны. Стабильность, характеризующая Вас как оратора, удостоивает уважение окружающих.

**От 20 до 29 баллов – «миротворческий стиль».** В основном у Вас хорошие отношения с окружающими. Вы умеете настроиться на чужую волну, найти общие интересы с любой аудиторией. Это как оратора заметно выделяет Вас из

общей массы. Но излишняя скромность и некая неуверенность мешает Вам порой добиться желаемых результатов. Проявляйте большую настойчивость. Это только вызовет к Вам уважение.

**От 11 до 19 баллов– «безличный стиль».** В достижении своих целей Вы умеете проявлять изрядное терпение. Вы знаете, как добиться желаемого, не торопя ни людей, ни события. В повседневной жизни стараетесь не обременять других своими просьбами, опасаясь отказа. В случае отказа отступаете слишком быстро. Выступая на собраниях, совещаниях Вы досконально описываете все. С одной стороны это, конечно, хорошо, но с другой стороны Вы можете быстро потерять связь с аудиторией, так как излишняя детализация вызывает утомление слушателей. Во время выступления не бойтесь вопросов аудитории, будьте уверены в себе, и у Вас все получится.

### **Тест «Самооценка делового общения»**

Предлагаем тест для оценки Вашего личного стиля делового общения. Выберите утверждение, которое в наибольшей степени соответствует вашему поведению. При этом будьте, пожалуйста, внимательны: при ответах ни одна пара не должна быть пропущена, нельзя также выбирать оба утверждения. Старайтесь отвечать спонтанно. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладывания и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать новые цели, планы и т. п.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.



18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.
19. Я думаю, что могу хорошо понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив(а) к нуждам других.
23. Хорошее планирование – ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым(ой), если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа вариантов.
31. Я люблю одновременно работать над разными проектами.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Делая что-либо, я тем самым учусь.
34. Я полагаю, что руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я могу оценивать климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдении и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного, организовывать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими делами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Считаю, что факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен(а) в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же (такой же), как другие.
60. Я не могу быстро прибавить два к одному.

61. Я применяю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен (импульсивна).
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является для меня крайне важной.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверена в себе.

### **Ключ к тестовому заданию «Самооценка делового общения»**

В шкалах, приведенных ниже, обведите те номера, на которые Вы ответили положительно, и подсчитайте количество набранных Вами баллов по каждому из четырех стилей (один положительный ответ равен одному баллу). Максимальное количество баллов по каждому стилю может быть 20. Если Вы получили по тому или иному стилю более 20 баллов, значит, Вы где-то ошиблись в подсчетах. Всего же у Вас сумма баллов по четырем стилям должна быть равна 40.

Стиль 1 – 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79

Стиль 2 – 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78

Стиль 3 – 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80

Стиль 4 – 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

Описание стилей:

**Стиль 1** – основное внимание уделяется действиям (**ориентация на действия**).

Для людей, использующих этот стиль, характерно обсуждение результатов; конкретных вопросов; поведения; продуктивности; эффективности; продвижения вперед; ответственности; подтверждений; опыта; препятствий; достижений; изменений; решений. Эти люди прагматичны; прямолинейны; часто взволнованы; решительны; быстры (переключаются с одного вопроса на другой); энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

**Стиль 2** – основное внимание уделяется процессу (**ориентация на процесс**). Для людей, использующих этот стиль, характерно обсуждение фактов; процедурных вопросов; планирования; проверки; апробирования; анализа; наблюдений; доказательств; деталей. Эти люди ориентированы на систематичность; последовательность; причинно-следственные связи; честны; многословны; мало эмоциональны; тщательны; методичны.

**Стиль 3** – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (**ориентация на людей**). Для людей, использующих этот стиль, характерно обсуждение людей в целом; человеческих нужд; человеческих мотивов; работы в команде; проблем общения; чувств; «духа работы в команде»; понимания; саморазвития; восприимчивости; осознанности; сотрудничества; убеждений; ценностей; ожиданий; отношений. Эти люди спонтанны; сопереживающие; психологически ориентированны; эмоциональны; восприимчивы; чувствительны.

**Стиль 4** – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей (**ориентация на новшества**). Для людей, использующих этот стиль, характерно обсуждение концепций; нововведений; творческого подхода; возможностей; вероятностей; больших планов; различных вопросов; новшеств в данной области; взаимозависимости; новых путей; новых методов; улучшений; проблем.

### **Тест «Умеете ли Вы управлять эмоциями?»**

У каждого человека бывают моменты, когда чувствуешь себя счастливым, и наоборот, когда ненавидишь себя и весь свет. К какой категории людей принадлежите Вы? Умеете ли Вы формировать свои личные эмоции?

На каждый вопрос выберите один из трех ответов.

1. Когда порой задумываетесь над прожитой жизнью, приходите ли Вы к выводу, что:

- а) все было скорее плохо, чем хорошо;
- б) было скорее хорошо, чем плохо;
- в) все было отлично.

2. В конце дня обыкновенно Вы:

- а) недовольны собой;
- б) считаете, что день мог бы пройти лучше;
- в) засыпаете с чувством удовлетворения.

3. Когда смотрите в зеркало, думаете:

- а) «О Боже, время беспощадно!»  
б) «А что, совсем еще неплохо!»  
в) «Все прекрасно!»
4. Если узнаете о крупном выигрыше кого-то из знакомых, думаете:  
а) «Ну мне-то никогда не повезет!»  
б) «А, черт! Почему же не я?»  
в) «Однажды так повезет мне!»
5. Если услышите по радио, узнаете из газет о каком-либо происшествии, говорите себе:  
а) «Вот так однажды будет и со мной!»  
б) «К счастью, меня эта беда миновала!»  
в) «Эти репортеры умышленно нагнетают страсти!»
6. Когда пробуждаетесь утром, чаще всего:  
а) ни о чем не хотите думать;  
б) взвешиваете, что день грядущий нам готовит;  
в) довольны, что начался новый день и могут быть новые сюрпризы.
7. Думаете о Ваших друзьях:  
а) «Они не столь интересны, как хотелось бы»;  
б) «Конечно у них есть недостатки, но в целом они вполне терпимы»;  
в) «Замечательные люди!».
8. Сравнивая себя с другими, находите, что:  
а) «Меня недооценивают»;  
б) «Я не хуже остальных»;  
в) «Я могу быть лидером, и это, пожалуй, признают все!».
9. Если Ваш вес увеличился на четыре-пять килограммов:  
а) впадаете в панику;  
б) считаете, что в этом нет ничего особенного;  
в) тут же переходите на диету и усиленно занимаетесь физическими упражнениями.
10. Если Вы угнетены:  
а) клянете судьбу;  
б) знаете, что плохое настроение пройдет;  
в) стараетесь развлечься.

**Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы управлять эмоциями?»**

Подсчитайте за каждый ответ: а – 0 баллов; б – 3 балла; в – 4 балла.

**От 7 баллов и менее**—Вы привыкли смотреть на все пессимистично, считаете, что судьба уготовила Вам участь человека невезучего, и даже иногда бравируете этим. А стоит ли? Старайтесь побольше времени проводить в обществе веселых, оптимистически настроенных людей. Хорошо бы чем-то увлечься, найти себе хобби.

**От 8 до 12 баллов**—счастье и несчастье для Вас выражаются известной формулой «50/50». Если хотите склонить чашу весов в свою пользу, старайтесь не пасовать перед трудностями, встречайте их стоически, опирайтесь на друзей, не оставляйте их в беде.

**От 13 до 16 баллов**—наверное, Вы «оптимально» счастливый человек, и радости в Вашей жизни явно больше, чем печали. У Вас трезвый склад ума и легкий характер. Не паникуйте, сталкиваясь с трудностями, трезво их оценивайте.

**От 17 до 20 баллов**—Вы до того счастливый человек, что прямо не верится, что это возможно! Радуетесь жизни, не обращаете внимания на неприятности и житейские невзгоды. Вы – человек жизнерадостный, нравитесь окружающим своим оптимизмом, но не слишком ли поверхностно и легковесно относитесь ко всему происходящему? Может быть, немного трезвости и здравого пессимизма Вам не повредит?

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность и содержание персонального менеджмента (модель системы персонального менеджмента).
2. Функции персонального менеджмента и его взаимосвязь с другими науками.
3. Интегрированная модель качеств современного менеджера.
4. Профессиональная карьера: понятие, цели, планирование.
5. Этапы профессиональной карьеры. Технология поиска жизненных целей.
6. Стадии деловой жизни человека. Самомаркетинг.
7. Адаптация в коллективе: цели, задачи, этапы.
8. Принципы эффективного использования времени.
9. Методы учета и анализа использования времени руководителя.
10. Система планирования личного труда руководителя.
11. Техника планирования личного времени руководителя. Метод «Альпы».
12. Делегирование полномочий: достоинства и недостатки.
13. Психолого–социологическая процедура принятия управленческого решения.
14. Принцип Парето как основа принятия собственных решений.
15. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ.
16. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра.
17. Эвристические методы решения творческих задач.
18. Метод «мозгового штурма»: принцип применения, достоинства и недостатки.
19. Понятие, виды, уровни и функции общения.
20. Принципы межличностного общения.
21. Коммуникативные барьеры в профессиональном общении менеджера.
22. Способы и основные правила управления собеседником.
23. Виды и приемы убеждающих воздействий.
24. Соотношение вербальной и невербальной сторон коммуникации.
25. Эффективное публичное выступление: подготовка и техника.
26. Переговоры: понятие, классификация, правила проведения.
27. Подготовка и проведение деловой беседы.
28. Национальные стили ведения переговоров. Понятие менталитета.
29. Менеджер в роли лидера. Черты и формы эффективного лидерства.
30. Социальная технология формирования лидерства.

- 31.Использование совокупности стилей управления в персональном менеджменте.
- 32.Понятие и структура социально-психологического климата в коллективе.
- 33.Факторы, оказывающие влияние на формирование социально–психологического климата в коллективе.
- 34.Пути и методы преодоления конфликтов в персональном менеджменте.
- 35.Имидж менеджера как интегральный социальный образ: понятие, составляющие части.
- 36.Технология формирования имиджа менеджера.
- 37.Деловой этикет: понятие и правила.
- 38.Презентация: понятие, значение организации презентации и правила ее проведения.
- 39.«Паблик рилейшнз» в системе персонального менеджмента.
- 40.Деловое совещание: понятие, виды и типы. Структура совещания.
- 41.Основные принципы проведения делового совещания.
- 42.Способность личности к управленческой деятельности. Основные функции менеджера.
- 43.Социально-психологический портрет менеджера.
- 44.Способы управления стрессом в работе менеджера.
- 45.Организация рабочего места: понятие, принципы и требования к рациональной планировке.
- 46.Значение и роль информации в работе менеджера.
- 47.Методы рационализации личного труда руководителя.
- 48.Контроль как функция персонального менеджмента: цели, задачи и принципы.
- 49.Способы контроля деятельности и времени руководителя.
- 50.Секретарь руководителя: функции, задачи, взаимодействие с руководителем.
- 51.Самоконтроль процесса деятельности и результатов в персональном менеджменте.
- 52.Критерии оценки эффективности уровня организации труда управленческого персонала.
- 53.Методы оценки организации управленческого труда.
- 54.Коучинг на рабочем месте: понимание, возникновение, сферы применения.

**ИТОГОВОЕ ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ**

1. Какого из перечисленных стилей лидерства не существует:
  - а. диктаторский;
  - б. авторитарный;
  - в. партнерский;
  - г. корпоративный.
  
2. К признакам эмоционального интеллекта не относится:
  - а. самосознание;
  - б. саморегуляция;
  - в. мотивация;
  - г. адаптация.
  
3. Термин «стресс» ввел ученый:
  - а. Эмерсон;
  - б. Селье;
  - в. Фрейд;
  - г. Тейлор.
  
4. Профессиограмма - это:
  - а. обобщенная эталонная модель успешного специалиста в данной области;
  - б. перечень требований работодателя к потенциальному работнику;
  - в. перечень требований работника к работодателю;
  - г. составная часть трудового договора (контракта).
  
5. Какой школы управленческой мысли не существует:
  - а. школа научного управления;
  - б. школа человеческих отношений;
  - в. школа мотивации персонала;
  - г. административная школа.
  
6. Выделите лишний вариант, не относящийся к причинам, вызывающим стресс в организации:
  - а. непредсказуемое развитие событий в организации;
  - б. противоречивые указания руководства;
  - в. постоянная смена деятельности; невозможность концентрации на одном деле;
  - г. отсутствие карьерного роста.
  
7. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:
  - а. определение задач организации с точки зрения ее основных услуг или изделий, основных рынков и технологий;
  - б. изучение вариантов предполагаемого результата;
  - в. изучение внешней среды по отношению к организации;
  - г. определение культуры организации.



8. Тактическая (локальная) цель предполагает сроки реализации не более:
- а. 3 месяцев;
  - б. 6 месяцев;
  - в. 1 года;
  - г. 5 лет
9. Стратегическая (глобальная) цель предполагает сроки реализации не более:
- а. 5 лет;
  - б. 1 года;
  - в. 10 лет;
  - г. 25 лет.
10. Стратегия – это:
- а. детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей;
  - б. детальное изучение совокупности предполагаемых результатов деятельности;
  - в. совокупность принимаемых усилий, необходимых для достижения результата;
  - г. идеальное, мысленное предвосхищение результатов деятельности человека.
11. Критерий достижения цели – это:
- а. качественный показатель оценки достижения цели;
  - б. количественный показатель, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими возможными (альтернативными) вариантами;
  - в. совокупность качественного и количественного показателей;
  - г. совокупность объективных условий, необходимых человеку для достижения цели.
12. Различают три основных метода планирования:
- а. директивное планирование;
  - б. индивидуальное планирование;
  - в. линейное планирование;
  - г. комбинированное планирование.
13. Профессиональная адаптация персонала – это:
- а. приспособление нового работника к условиям работы в организации;
  - б. успешное взаимодействие работника в коллективе других сотрудников;
  - в. умение работника ставить перед собой четкие цели и достигать результатов;
  - г. ситуация, при которой профессиональное образование сотрудника соответствует, занимаемой им, должности.

14. Американский исследователь Холланд:
- а. установил соответствие типа личности индивида и характера профессиональной среды;
  - б. определил 4 типа темперамента личности;
  - в. описал акцентуации характера индивида;
  - г. классифицировал стили руководства.
15. Правила проведения SWOT-анализа исключают:
- а. определение тщательной сферы анализа;
  - б. сильная сторона определяется таковой по отношению к конкурентам;
  - в. охватывает только внутренние черты компании, ей подконтрольные;
  - г. охватывает внешнюю среду по отношению к компании.
16. Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, к которым относятся:
- а. анализ использования рабочего времени;
  - б. планирование рабочего времени;
  - в. постановка целей;
  - г. описание результатов.
17. К основным причинам дефицита времени относятся:
- а. переутомление;
  - б. слабая мотивация труда;
  - в. ненормированный рабочий график;
  - г. отсутствие перечня закрепленных за работником должностных обязанностей.
18. Формулировка закона Паркинсона гласит:
- а. объем работы возрастает в той мере, в какой это необходимо, чтобы занять время, выделенное на ее выполнение;
  - б. профессиональный выбор личности зависит от ее типа личности;
  - в. организация может быть рациональной в любом масштабе;
  - г. мотивация персонала в сфере производства сводится к исключительно материальным стимулам.
19. Принцип Парето характеризуется процентным отношением:
- а. 50-50
  - б. 80-20
  - в. 20-80
  - г. 40-60
20. Согласно принципу генерала Эйзенхауэра руководитель самостоятельно должен решать задачи, характеризующиеся как:
- а. срочные/менее важные;
  - б. срочные/важные;

- в. менее срочные/важные;
- г. менее срочные/менее важные.

21. Американский исследователь Маслоу разделял взгляды:

- а. школы научного управления;
- б. школы человеческих отношений;
- в. школы административного управления;
- г. школы поведенческих наук.

22. Концепция обучающейся организации принадлежит:

- а. МакКлелланду;
- б. Парето;
- в. Сенге;
- г. Друкеру.

23. К принципам обучающейся организации не относится:

- а. партисипативная политика управления;
- б. информационная открытость;
- в. отсутствие возможности для повышения квалификации сотрудников;
- г. климат, способствующий обучению.

24. Сколько принципов производительности выделил Эмерсон:

- а. 10;
- б. 12;
- в. 15;
- г. 20.

25. Автором термина «эмоциональный интеллект» является:

- а. Голман;
- б. Маслоу;
- в. Сенге;
- г. Мак-Грегор.

## ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Архангельский, Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г.А.Архангельский.- СПб.: Питер, 20013. – 415с.
2. Берд П. Тайм- менеджмент: планирование и контроль времени / П.Бред. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 20013.- 288с.
3. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Мн.:Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303с.
4. Дрешер, Ю.Н. Креативность и интеллект: учебно-методическое пособие / Ю. Н. Дрешер. – М.: Литера, 2012 - (в пер.). Кн. 3: Техники групповых креативных решений. - 2013. - 281 с.
5. Зайверт ,Л. Тайм-менеджмент / Л.Зайверт. - СПб.: Питер, 2011. – 374с.
6. Исаченко,И.И. Основы Самоменеджмента / И.И.Исаченко. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.
7. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин . – М.: Юрайт, 2014. - 477 с.
8. Кузнецов, И.Н. Эффективный руководитель: учебное пособие / И. Н. Кузнецов. – Мн.: Харвест, 2011. - 163с.
9. Мартенс, Й. Искусство управлять своей жизнью : распознание, влияние и изменение установок / Йенс-Уве Мартенс. - Харьков : Гуманитарный Центр, 2013. – 207с.
10. Маккензи, А. Ловушка времени : классическое пособие по тайм-менеджменту / А. Маккензи, П. Никерсон ; перевод с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 356с.
11. Панкратов, В.Н. Защита от психологического манипулирования: практическое руководство / В. Н. Панкратов. - [2-е изд.]. – М.: Психотерапия, 2007. - 183 с.
12. Резник, С.Д. Персональный менеджмент / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов ; под общей редакцией С. Д. Резника. - 4-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 557с.
13. Резник, С. Д. Персональный менеджмент : практикум для студентов вузов / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко ; под общ. ред. С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 303с.
14. Сидоров, Л. Н. Стресс-менеджмент: учеб.-метод. пособие / Л. Н. Сидоров. – Мн.: РИВШ, 2012. – 178 с.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Адлер,Х. НЛП: современные психотехнологии/ Х.Адлер.- СПб,2000.- 160с.
2. Бояцис Р., МакКи А., Джонстон Ф. Эффективный руководитель: 55

- упражнений для личностного роста и осознанного изменения / Р.Бояцис, А. МакКи, Ф.Джонсон. - М.: Омега-Л, 2010. - 232 с.
3. Василенко И.А. Искусство международных переговоров: учебное пособие. / И.А. Василенко. – М., 2011. - 143 с.
  4. Васильева, И.Н. Организация делопроизводства и персональный менеджмент / И. Н. Васильева, Э. В. Островский, И. Ю. Юртаев ; отв. ред. И. Н. Васильева. - 3-е изд. – М. : Вузовский учебник, 2009. - 320 с.
  5. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
  6. Грачев, А С. PR-служба компании : практ. пособие / А. С. Грачев, С. А. Грачева, Е. Г. Спирина. - М: Дашков и К, 2009. - 160 с
  7. Ключников, С.Ю. Искусство управления собой. /С.Ю.Ключников. СПб.: Питер, 2003.-165с.
  8. Кэй, Ф. Сдвиньте с мертвой точки ваш тайм-менеджмент / Ф. Кей. - М.: Издательство Нипро, 2007. - 216 с.
  9. Кузнецов, И. Н. 100 самых эффективных приемов в публичных выступлениях / И. Н. Кузнецов. – Мн.: Харвест, 2011. - 616 с.
  10. Макгофф, К. Искусство управлять : 46 ключевых принципов и инструментов руководителя / Крис Макгофф. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 275 с.
  11. Мамонтов, А. А. Практический PR. 3.0 версия : как стать хорошим PR-менеджером / Андрей Мамонтов. – М.: Питер, 2010. - 240 с.
  12. Непряхин, Н. Как выступать публично: 50 вопросов и ответов / Н. Непряхин. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 244 с.
  13. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика / З. П. Румянцева. – М.: Инфра-М, 2010. - 304 с.
  14. Руденко, А.М. Психология делового общения / А. М. Руденко. – М. : Дашков и К, 2015. - 264 с.
  15. Сэмпсон, Э. Бизнес-презентация: творческие идеи для блестящего выступления: перевод с английского / Э. Сэмпсон. – М.: Альпина бизнес букс, 2006. - 200 с.
  16. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / [Архангельский Г. А и др.] ; под ред. Г. А. Архангельского. – М. : Маркет DS, 2010. - 283 с.
  17. Трейси Б. Достижение максимума / Б.Трейси . - М.: Омега-Л, 2011.–320с.
  18. Хазагаева, И.Ц. Самоменеджмент / И. Ц. Хазагаева. - Улан-Удэ : ИПК ФГБОУ ВПО ВСГАКИ, 2014. - 98 с.
  19. Харитонов, С.А.Имиджология : учебное пособие : [в 2 ч.] / С. А. Харитонов. - Улан-Удэ : ИПК ФГБОУ ВПО ВСГАКИ. Ч. 1. - 2011. - 56 с.
  20. Шахиджанян, В. Учимся говорить публично / В. Шахиджанян. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. - 458 с.
  21. Штриккер, Ф. Искусство красноречия: перевод с немецкого / Ф. Штриккер, Х. Штриккер. – М.: Интерэксперт, 2005. - 271 с.

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Адаптация — процесс приспособления к новым условиям.

Антистимул — фактор, преграждающий достижение цели.

Аритмики — люди, на работоспособность которых не влияет суточный ритм.

Аттестация — метод оценки деятельности руководителей и специалистов в период их работы.

Бездокументное обслуживание — обязанности секретаря, связанные с организационной работой (организация совещаний, приема посетителей, телефонных переговоров, командировок и т.д.).

Биоритмы — циклические колебания интенсивности и характера тех или иных биологических процессов и явлений, дающие организму человека возможность приспосабливаться к циклическим изменениям окружающей среды.

Бланк организации — стандартный лист бумаги, на котором заранее воспроизводится информация об организации с набором реквизитов, идентифицирующих автора официального письменного документа.

Брифинг — сообщение для прессы без вопросов журналистов.

Вакансия — свободная должность в той или иной фирме.

Власть — реальная возможность использовать ресурсы организации.

Время работы — период, в течение которого выполняется работа, соответствующая тем или иным функциям управления.

Делегирование — это средство, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации управленческие задачи (работы), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

Доклад — публичное выступление на определенную тему.

Документация на рабочем месте — справочные, расчетные материалы, формы учетной документации.

Документированная информация (документ) — зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Документное обслуживание — обязанности секретаря, связанные с работой с документами: составление, оформление, редактирование, регистрация служебных документов и т.д.

Должностная инструкция — главный организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность сотрудника.

Досье — совокупность документов, материалов, относящихся к какому-либо делу, вопросу, а также папка с такими материалами.

Единоначалие — стиль управления, при котором работник получает распоряжение и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.

Жизненный план — формулирование целей в различных сферах жизни на определенный период времени с учетом значимости и важности.

Закаливание — укрепление сопротивляемости организма к любым факторам внешней среды, вызывающим напряжение.

Здоровье — естественное состояние организма, характеризующееся его уравновешенностью с окружающей средой и отсутствием болезненных явлений.

Знание техники личной работы — знание правил и приемов личной работы и умение ими пользоваться.

Изучающее чтение — определение того, какая информация очень важна или не нужна совсем.

Имидж — впечатление, производимое человеком, комплекс его внешних и внутренних качеств.

Инвентаризация времени — составление списка всех видов деятельности, в которых участвовал руководитель.

Инвентаризация целей — выделение важных позиций.

Инициатива — почин, первый шаг в каком-либо деле.

Инструкция — правовой акт, издаваемый или учреждаемый в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий, должностных лиц и граждан.

Инструкция по делопроизводству — основной нормативно-методический документ, определяющий и устанавливающий единый порядок составления, оформления документов и работы с ними в организации.

Интервьюер — человек, проводящий интервью (беседу).

Картотека — систематизированное собрание карточек с какими-либо сведениями справочного или учетного характера; ящик для хранения таких карточек.

Карьера — успешное продвижение в области общественной, служебной, научной деятельности.

Квалификация — специальные навыки, помогающие добиться вершин в своей профессии.

Компетентность — обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское, авторитетное мнение.

Компромисс — соглашение на основе взаимных уступок.

Конкуренция — соперничество на каком-либо поприще между отдельными лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Конспект — изложение самого основного в содержании выступления. По объему он меньше полного текста выступления. В нем фиксируется лишь то, что необходимо для понимания и успешного воспроизведения содержания.

Конспект прочитанного — краткое изложение прочитанного на бумаге.

Контракт — это срочный трудовой договор, заключаемый в письменной форме.

Контроль решения — своевременное нахождение возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации.

Кооперация труда — совместное участие работников в процессе управленческого труда.

Корпоративный дух — гармония интересов персонала и организации.

Культура мышления — следование определенным принципам интеллектуальной работы, которые диктуются особенностями сегодняшнего уровня общественного мышления.

Культура поведения — правила поведения, которые должен соблюдать каждый культурный человек.

Личная организованность — способность индивида жить и работать по системе.

Логичность — один из главных признаков хорошего выступления. Чем логичнее речь и стройнее логика доказательства, тем лучше доходит до сознания содержание, сильнее убеждающее воздействие сказанного.

Маркетинг — система организации и управления хозяйственной деятельностью, ориентирующаяся на требования рынка, максимально возможное удовлетворение потребностей и запросов потребителей.

Метод связок — прием запоминания, основанный на мысленных образах и картинках.

Навыки публичного выступления — усвоенные в силу многократного повторения интеллектуальные, речевые и иные действия, выполняемые в значительной степени автоматически, без особого напряжения памяти.

Научная организация управленческого труда — организация труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств, создавая тем самым условия для эффективного труда управленческих работников, сохранения их здоровья и работоспособности.

Нерегламентированные перерывы — перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины и посторонними разговорами, а также организационно-техническими причинами.

Оперативное планирование — планирование на достаточно короткий период.

Оппонент — человек, выступающий с возражениями в дискуссии.

Оптимальное решение — выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное решение из всех альтернативных вариантов.

Организация процессов труда — рационализация процессов труда, методов их выполнения с целью достижения высокого качества и оперативности выполнения управленческих работ при минимальной их трудоемкости.

Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда — обеспечение работников всем необходимым для производственной работы, сохранения здоровья и высокой работоспособности в процессе деятельности.

Организация технологических процессов — совокупность организационных решений, которые определяют порядок функционирования средств производства, их сочетание и пространственное размещение, а также порядок осуществления технологических операций и процедур, составляющих существо каждого вида производственной деятельности.

Организация труда — определенный порядок построения и осуществления трудового процесса взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности.



- Оргпроект — комплекс проектной документации по построению организации труда в службе (отделе).
- Ориентировочное чтение — первое восприятие содержания, чтобы еще раз определиться, читать ли данный материал.
- Ответственность — обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.
- Паблिसити — реклама, создание общественного мнения.
- Планирование — стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства.
- Перспективное планирование — составление плана на длительный период деятельности.
- Подготовка к выступлению — предварительная работа над выступлением. Включает продумывание и выбор темы, сбор необходимого материала, написание текста, репетицию выступления.
- Подпись — правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности и организацию работы учреждения, его структурных подразделений.
- Подтекст — внутренний добавочный смысл текста.
- Поиск работы — совокупность методов и способов получения интересующей вас работы.
- Полномочия — право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.
- Поручение — сознательное предоставление полномочий для выполнения какого-либо задания.
- Постановка цели — ориентация и концентрация сил и активности на том, что должно быть достигнуто.
- Презентация — представление какого-либо продукта, фирмы, организации.
- Прения — обсуждение какого-либо вопроса на собрании, высказывание мнений при обсуждении.
- Пресс-конференция — сообщение для прессы с вопросами журналистов.
- Пресс-релиз — письменное сообщение для прессы. Высылается фирмой в издательства.
- Принцип единоначалия — означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, получать от него задания и полномочия.
- Принцип управляемости — означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных.
- Приоритет — преобладающее, первенствующее значение чего-либо.
- Проектирование организации управленческого труда — метод ее построения и совершенствования на научной основе.
- Протокол — организационно-распорядительный документ, содержащий запись всего происходившего на собрании, совещании.
- Процедура — документально зафиксированный порядок конкретного выполнения управленческого процесса, определяющий состав, последовательность, содержание и исполнение операций.
- Публичное выступление руководителя — основной психологический способ формирования общественного мнения в трудовом коллективе.

**Работа** — деятельность, способствующая выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающая при этом общественное положение и необходимое материальное обеспечение.

**Работодатель** — организация или предприятие, предлагающие работу соискателям.

**Работоспособность руководителя** — способность к напряженной и творчески активной работе в течение продолжительного периода времени.

**Разделение управленческого труда** — ограничение и обособление различных видов деятельности аппарата управления.

**Рассыпной конспект** — термин, которым обозначают особый вид письменной фиксации выступления. Записываются отдельные теоретические положения, цифры, факты, цитаты и т.п. на карточках небольшого формата.

**Регламент** — порядок, установленный при проведении собраний, совещаний.

**Регламентация** — установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и т.п. по каждому элементу организации труда.

**Резюме** — краткое описание личных данных, целей, результатов трудовой деятельности, заслуг, наград в хронологической последовательности.

**Рекрутинговые агентства** — кадровые агентства, основная деятельность которых направлена на поиск, отбор и наем персонала.

**Репутация** — создавшееся общее мнение о чьих-либо достоинствах или недостатках.

**Решение** — результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения цели.

**Ритм речи** — чередование отрезков речи, различающихся длительностью звучания, а также чередование звучащей речи и пауз.

**Самодисциплина** — умение держать себя в руках, управлять своим поведением; умение подчинять свои действия определенным требованиям, принципам.

**Самоменеджмент (персональный менеджмент)** — целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

**Самоорганизация здоровья** — комплекс мероприятий, направленных на укрепление здоровья.

**Самофотография рабочего дня** — самостоятельное фиксирование руководителем всех выполняемых дел с указанием затраченного на них времени.

**Секретарь (средневеков. secretarius — доверенное лицо)** — работник, владеющий деловой перепиской, текущими делами отдельного лица или учреждения, занимающийся организационным и информационным обслуживанием.

**Ситуационный анализ** — определение личных ресурсов, т.е. средств для достижения поставленных целей.

**Собеседование** — этап технологии найма на работу, при котором интервьюер выявляет пригодность соискателя на должность.

Совещание — вид управленческой деятельности, когда определенное число участников собирается в заранее оговоренном месте в обусловленное время для обсуждения и принятия решений по заранее поставленным вопросам. Совмещение профессий — форма организации труда работника, когда в рабочее время выполняются наряду с работами по основной профессии (специальности) также работы по одной или нескольким другим профессиям (специальностям).

Соискатель — кандидат, претендующий на получение конкретной должности.

Способность формулировать и реализовывать жизненные цели — умение формулировать и добиваться реализации жизненных целей.

Справки — документы, содержащие текстовую и (или) табличную информацию по какому-либо определенному вопросу о состоянии дел, характерные показатели, описание и подтверждение тех или иных фактов и событий.

Стимул — побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-либо.

Субординация — служебное подчинение младшего старшему, исполнение правил служебной дистанции.

Тезисы — сжатое изложение основных идей выступления.

Тематический список — перечень дел, характеризующийся наличием определенной темы.

Темп речи — скорость, быстрота, с которой оратор произносит слова, фразы и весь текст в целом.

Тестирование — способ оценки кандидата по различным критериям отбора на профессиональную и личностную пригодность.

Трафарет — заранее отпечатанный текст с унифицированной постоянной информацией и пропусками для заполнения переменной информацией.

Убеждение — взгляд, основанный на какой-либо идее, мировоззрении.

Формуляр-образец — совокупность расположенных в определенной последовательности реквизитов, присущих всем видам данной системы документов.

Фотография рабочего дня — непрерывное наблюдение и изучение всех затрат времени в течение полного рабочего дня; проводится специально подготовленным для этой цели сотрудником.

Функциональный подход к управлению (по Файолю) — формализованное описание работы с выделением характерных для нее видов деятельности или функций.

Хронометраж — ведение записей дел руководителя с указанием затраченного на них времени в специальных бланках.

Централизация управления в организации — естественный порядок в организации, имеющий управляющий центр.

Эмоционально-волевой потенциал — способность управлять своей волей.

Этика выступления — совокупность нравственных норм, ценностных ориентаций, правил поведения, определяющих отношение выступающего к своим обязанностям, к своим слушателям.

Этикет — общепринятые правила поведения человека в обществе.