

Санкт-Петербургский государственный университет

**Выпускная квалификационная работа на тему:
Оценка компетенций у менеджеров с помощью
теста ситуативных суждений
по направлению подготовки 37.03.01 - Психология**

**Выполнил:
студент 4 курса
очной формы обучения
Личутина Э. И.**

Рецензент:
кандидат психологических наук,
доцент кафедры
психологического обеспечения
профессиональной деятельности
Пузииков В. Г.

Научный руководитель:
кандидат психологических наук,
доцент, заведующий
кафедрой эргономики и
инженерной психологии
Маничев С. А.

Санкт-Петербург

2017

Содержание

Generating Table of Contents for Word Import ...

ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях профессиональной среды одной из наиболее актуальных тем является вопрос оценки сотрудников организации по компетенциям. Потребность подобного рода, как правило, возникает при приеме новых сотрудников, планировании карьеры уже действующих. Актуальность данного вопроса возрастает с ростом современных требований к качеству владения теоретическими знаниями, практическими умениями, способности управлять большим количеством информации, коммуникативным и управленческим навыкам квалифицированных работников. Не кто иной, как эффективный квалифицированный сотрудник, играет ключевую роль в успешном функционировании организации, в реализации ее бизнес-стратегий в условиях динамичных изменениях внешней среды.

На сегодняшнее время направление ситуативной диагностики в профессиональной среде является одним из наиболее перспективных по ряду причин. Во-первых, поведение человека обусловлено несколькими факторами,

личностными характеристиками, а также и условиями сложившейся ситуации. Во-вторых, тесты ситуативной направленностью позволяют измерить как устойчивые мотивы кандидата, так и более изменчивые мотивы, проявляющиеся в конкретных ситуациях. Вдобавок, методы, имеющие ситуативный характер, предполагают возможность рассмотреть мотивы, не распознаваемые человеком самостоятельно. В качестве одного из таких методов можно использовать тест ситуативных суждений (Situational Judgment Test). На сегодняшний день SJTs набирают популярность среди исследователей за рубежом. Результаты этих исследований свидетельствуют о том, что с помощью данного теста есть возможность провести комплексную и качественную оценку персонала. Данная выпускная квалификационная работа посвящена созданию валидного русского аналога SJT.

Целью данного исследования был перевод американского Situational Judgment Test и апробация переведенной методики в русскоязычной профессиональной среде.

Были поставлены следующие задачи:

1. проанализировать зарубежные статьи по теме применения, разработки и составления Situational Judgment Tests;
2. перевести оригинальную зарубежную методику;
3. сформировать русский аналог на основе составленного набора заданий;
4. провести исследование с помощью переведенной методики;
5. проанализировать характеристики заданий и внутреннюю согласованность методики теста ситуативных суждений;
6. провести корреляционный анализ данных методики и данных опросника требований должностной позиции и уровня компетенций менеджеров;
7. описать полученные результаты и выводы.

Объект исследования: экспериментальная группа - менеджеры среднего и низшего звена торговой компании, контрольная группа – работники различных сфер деятельности.

Предмет исследования: компетенции менеджеров.

Гипотеза исследования включает в себя предположение о наличии устойчивой положительной взаимосвязи между компетенциями методики «Требования должностной позиции» и показателями методики теста ситуативных суждений.

ГЛАВА 1. Обзор литературы по теме исследования

1.1 Компетентностный подход

В прошлом веке работника в организации оценивали по навыкам (например, моторным – работа с техникой), и соответственно, создавались тесты для оценки этих навыков в балльной системе. Индустриальная психология и психология труда развивалась с попыток анализа работы машины и человека, и совмещение этих единиц, а также оценивалась относительная эффективность элементов данного симбиоза. [25, с.19] Слабой стороной выбранного подхода была неспособность спрогнозировать эффективность выполнения работы у должностей высшего порядка. [40, с.7] С развитием информационного общества и переходом от производства товаров к экономике услуг, данный подход устарел.

В нынешнее время оценка кадров ориентирована на компетентностный подход и обусловлена такими способствующими факторами как стремительное развитие информационных технологий, использованием их в различных профессиональных областях с учетом стратегических задач бизнеса. И А Зимняя, опираясь на работы таких исследователей, как Н. Хомский, Р. Уайт, Дж. Равен, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова и др., выдвинула три этапа развития концепции компетентности. Основные теоретические аспекты изложены для наглядности в Таблице 1. [31, с.80-81]

Таблица 1. Характеристики этапов развития компетентностного подхода.

	Период	Характеристика этапа
1	1960— 1970	Данный этап характеризуется введением понятия «компетенция»; появлением предпосылок разделения терминов «компетенция» и «компетентность» с иными категориями такими, как знания, умения, навыки, мотивация и др.; введение термин «коммуникативная компетенция».
2	1970— 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Этап употребления вышеупомянутых терминов в теориях и практиках менеджмента и управления; процесс разработки категории «социальная компетенция». • Дж. Равен выделил от 3 до 37 компетенций. • Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова и Л.А. Петровская формируют обучение согласно данному подходу. • Первые попытки дифференцировки типов компетентности и компетенции: социальные, социолингвистические, стратегические, учебные и языковые.
3	С начала 90-х годов	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональная компетентность выступила как предмет изучения психологии труда. • Выделение А.К. Марковой блоков в структуре профессиональной компетентности. • В материалах ЮНЕСКО выделяется круг компетенций, которые можно рассматривать как желаемый результат образования. [27, с.38-39]

Термин компетенция может показаться хорошо известным, однако он является относительно новым понятием в сфере кадров. В настоящий момент имеется множество противоречивых терминов в интернете, словарях и другой академической литературе. В том числе не было достигнуто всеобщепринятого понимания соотношения терминов компетенция, компетентность и ЗУН, говоря другими словами, тема остаётся актуальной задачей на сегодня.

Условно термин компетенция можно пояснить следующим высказыванием: модель успешного поведения в определенном классе ситуаций. Согласно

Маничеву С.А., поведение работников обуславливаться, как внешними силами, так и индивидуальными особенностями человека. Под внешними факторами подразумевается ситуация или организационный контекст. [32, с.294]

Не смотря на недоступность точного определения термина компетенция, мы можем изложить основные элементы общей структуры компетенции. В нее входят название, описание, и набор индикаторов. [43, с.10] Под названием компетенции имеется в виду емкий содержательный термин. Тем не менее, в различных организациях одноименные компетенции могут иметь совершенно разные содержания, скрывающиеся под этим термином. Решает эту проблему процедура ввода точного корректного описания. Описание компетенции – это трактовка, которая позволяет передать наиболее полно и точно содержание смысла самой компетенции с перечислением наиболее важных индикаторов. Под набором признаков или индикаторов подразумевается легконаблюдаемое поведение, соответствующее конкретной компетенций для объективной оценки деятельности человека. Считается, что оптимальное количество компетенций в модели должно быть в пределах от 6 до 12 единиц. Итогом создания модели компетенций являются профили компетенций для каждой определенной должности – т.е. список компетенций с точным определением уровня их проявления. [42, с. 22-25]

Заметим, что компетенция не может быть изолирована от конкретных условий, в которых она реализована или будет реализована, т.е. специалист демонстрирует набор компетенций только в деятельности, в определенной ситуации, что дает импульс к изучению ситуаций и их характеристик, где будет проявлена определенная компетенция или набор компетенций. Наборы одних и тех же компетенции могут обеспечить эффективность сразу нескольких видов деятельности. [26, с.31]

Причина, по которой проблема компетентности привлекла внимание специалистов по кадрам, была вышедшая в 1982 книга Бойациса «Компетентный менеджер». Бойацис провел исследование для определения качеств компетент-

ного менеджера, работа которого приносит прибыль организации. В исследовании участвовали две тысячи респондентов, занимающих 41 менеджерскую позицию в десятке организаций. Изучались поведенческие проявления - «индикаторы», приводившие к наилучшим показателям в трудовой деятельности, полученные данные систематизировались. В итоге, 21 компетенция были сгруппированы по группам - кластерам для обозначения категорий, обладающих схожими признаками. [38, с.36] Аналогичная работа была проведена Л. и С. Спенсерами, результатами которой стала модель из двадцати компетенций, описанная в работе «Компетенции на работе: модели наилучшей деятельности» [37, с. 147]

Благодаря модели компетенций, решается ряд немаловажных вопросов в системе управления персоналом. С помощью поведенческих индикаторов выявляются единые четкие критерии в вопросе подбора персонала, что уменьшает эффект субъективности процедуры. Специалист может использовать единую шкалу для оценки сотрудников, на которой, в свою очередь можно выстроить программу обучения персонала. Отсюда следует, что модель компетенций может стать связующим элементом для оценки и подбора, адаптации, обучения, кадрового передвижения, формирования кадрового резерва в организации. Вдобавок общая модель компетенций в организации делает эти процедуры более прозрачными, объективными и доступными.

1.1.1 Реализация компетентностного подхода в России

Касаясь вопроса применения компетенций в опыте российских компаний, можно сказать, что оценка по компетенциям используются относительно не большой срок, начало ведется от 90-х годов прошлого века – периода с неоднозначной экономической стабильностью рынка. Основанием для возникновения подобного положения дел является появление новых профессий без наличия должностных инструкций и нормативных документов, которые бы корректно описывали вакантную должность. [29]

Организации, применяющие компетентностный подход в управление, создают внутриорганизационные модели корпоративных, управленческих и профессиональных компетенций, которые соответствуют ценностям организации и основаны на поведенческих индикаторах преуспевающих сотрудников. Это помогает создать единый инструмент для многих действий, связанных с принятием кадровых решений, как на ближние цели, так и на долгосрочные перспективы компании. Относительно большое количество отечественных компаний ввели методы оценки по компетенциям в отборе и оценке персонала. К тому же масса вспомогательных фирм готовы оказать услуги подобного характера.

Однако в последнее время все чаще появляется критика в адрес данного подхода. HR портал Trainings.ru совместно с журналом «Штат» провел исследование, в котором было выявлено, что четверть компаний не используют имеющуюся модель компетенций. При этом 30% респондентов, использующих компетентностный подход в управление, считают, что внедренная технология требует серьезной доработки. [45, с.3] Особенно осторожное отношение к диагностическим методикам у отечественных компаний. Скорее тесты стали вспомогательным, а не главным элементом отбора кандидатов. Для использования методик компаниям нужно доказательство того, что они измеряют то, на что направлены и для чего были созданы. Каждый новый тест и опросник должен сопровождаться стандартизацией для доказательства валидности и надежности методики, замерами нормы и проверкой качества. Тест ситуативных суждений может стать методикой, которая изменит данное положение.

1.1.2 Компетентности подход в отечественном образовании. Подготовка будущих менеджеров

В нынешнее время компетентностный подход активно используется не только в секторе бизнеса, но и в образовании, вернее сказать, ориентирован на цели образования, сохраняясь в основе ФГОС ВПО третьего поколения. Вопро-

сы СВЕ подхода в образовании в России (СВЕ: competence based education - образование, основанное на компетенциях) интересовали и интересуют многих исследователей (В. В. Давыдов, П. Я. Гальперин, В. Д. Шадриков, П. М. Эрдниев, И.А.Зимняя, Шкерина Л.В. и др.) [46, с.83]

Для реализации компетентностного подхода есть ряд условий, к которым относиться не только ориентация на практический аспект обучения в вузах, но и конкретные разработанные компетентностные модели описания должности, которые в свою очередь должны быть составлены по определенной методологии.

Выделяют три разновидности компетентностного подхода в практике подготовки менеджеров в вузе: 1) использование основных идей подхода при дефиците четких, описанных в терминах компетенций моделей профессиональной деятельности, 2) воплощение идей подхода, прибегая к созданию и употреблению определённых моделей профессиональной деятельности без применения методологии для их создания; 3) внедрение подхода с разработкой и применением модели профессиональной деятельности в терминах компетенций с использованием методологии для их создания. Только третий вариант можно считать перспективным, к сожалению, он не развит в достаточной мере в отечественном образовании. [28, с.87] Исследователи предлагают свои идеи по разработке моделей и методик подготовки магистров менеджеров, согласно компетентностному подходу.

Исаев А.П. и Зайнетдинова И.Ф. в своей статье представили разработанную методику индивидуализации обучения магистров менеджмента, где используется характеристики потенциала профессионального роста, который определяется интеллектуальными и личными качествами для повышения эффективности подготовки магистров-управленцев. Методика состоит из трех элементов: оценка потенциала профессионального роста, индивидуальный план формирования и личностная карта управленческого профессионализма. Наиболее интересен разбор личной карты управленческого профессионализма, которая представляет собой набор управленческих компетенций, описанных в двух

группах: а) компетенций развития, помогающие максимально реализовать сильные стороны; б) компетенций компенсации, чтобы преодолеть сдерживающие факторы развития управленческих способностей. В личных картах наряду с компетенциями формулируются соответствующие им индикаторы, что в свою очередь, дает возможность не только конкретизировать содержание компетенций, но и диагностировать их. Личная карта разрабатывается совместно с преподавателем на основе дифференцированной оценки потенциала профессионального роста и будущих планов на трудоустройство. [28, с.89]

Еще одну модель профессионально-адаптивной личности будущего менеджера представила в своей статье Л.В. Антропова. Автор использовал моделирование как метод исследования процесса адаптации магистров-менеджеров в вузовском обучении. Модель ориентирована на подготовку специалистов, способных самостоятельно организовать и планировать свою работу, нести ответственность и принимать решения. Она является системой, которая включает коммуникативную, когнитивную, регулятивную, профессионально-образовательную и компоненту направленности. Модель представлена на рисунке 1(Прил. А). [22, с.27-28]

1.1.3 Модели компетенций менеджеров

Модель компетенций истолковывается как набор компетенций, соответствующий требованиям к работе сотрудника в конкретной должности и учитывающий стратегические цели компании. Для каждой позиции из стратегических целей бизнеса вытекают наиболее приоритетные задачи, выполняя которые сотрудник вносит свой вклад в достижение целей организации. Сфер применения модели компетенций в компании несколько: компетенции используются как при найме персонала, в обучении и при аттестации, так и в сфере мотивирования и подготовки кадрового резерва. [44, с.54-55]

Базаров Т.Ю. и Ладионенко М.А. в своей статье продемонстрировали использование метода анализа деятельности (контент-анализ и метод экспертной

оценки) для создания модели компетентностей. Анализ проходил в два этапа: 1) отбор основных категорий профессиональных задач, стоящих перед работником на определённой должности, т.е. компетенций. 2) установление свойств личности, знаний, умений и навыков, позволяющих справляться с поставленными задачами эффективно, т.е. компетентностей.

В результате анализа была сформулирована модель компетентностей, состоящая из пяти блоков: 1) управленческая, 2) профессиональная, 3) работа с информацией; 4) личностный блок; 5) коммуникативная. Наиболее важные блоки будут те, которые: а) нужны для осуществления более значимых задач; б) нужны для осуществления большого количества задач. В результате двух блоков выявляется итоговая значимость. Пример модели компетентностей представлен на рисунке 2 (Прил. 1). [23, с.61-69]

Мурашов Ф.К. в своей статье, рассказывая об опыте внедрения модели компетенции в компании «Сибнефть», представил карту компетенций организации, которую разработала компания «SHL».

Во время внедрения было решено отказаться от термина компетенции, которую заменили на ПВК, а именно профессионально важные качества. Модели ПВК определялись не для конкретных должностных позиций, а для уровней должностей. ПВК описывалась поведенческими характеристиками, т.е. оценивалось конкретное и наблюдаемое поведение. Работа по внедрению проходила в три этапа:

1) проводились интервью с руководителями, анализировалась информация о задачах бизнеса и роли должностей в структуре организации. Результатом этого этапа стало распределение должностей по уровням, после чего создавались должностные профили в общей корпоративной системе;

2) корректировались международные опросники и обучались кадровые специалисты и руководители;

3) проводились тренинги с руководителями.

В итоге были достигнуты следующие результаты для компании: общее понимание требований к должностям, единые стандарты перехода с одной должностной позиции на другую, система аттестации, повышение привлекательности компании для иностранных специалистов. В итоговую модель вошли следующие компетенции: нацеленность на результат, гибкость (адаптивность), навыки устного общения, направленность на внутренних клиентов, надежность, организованность, умение убеждать, знание бизнеса, лидерство, стратегический подход, планирование, решение проблем, управление изменениями и командная работа.

Схема карты компании «SHL» в общих чертах и пример модели компетенций для менеджеров среднего уровня компании «Сибнефть» представлено под рисунком 1 и Рисунком 3(Прил. 1) соответственно. [33, с. 97-100]

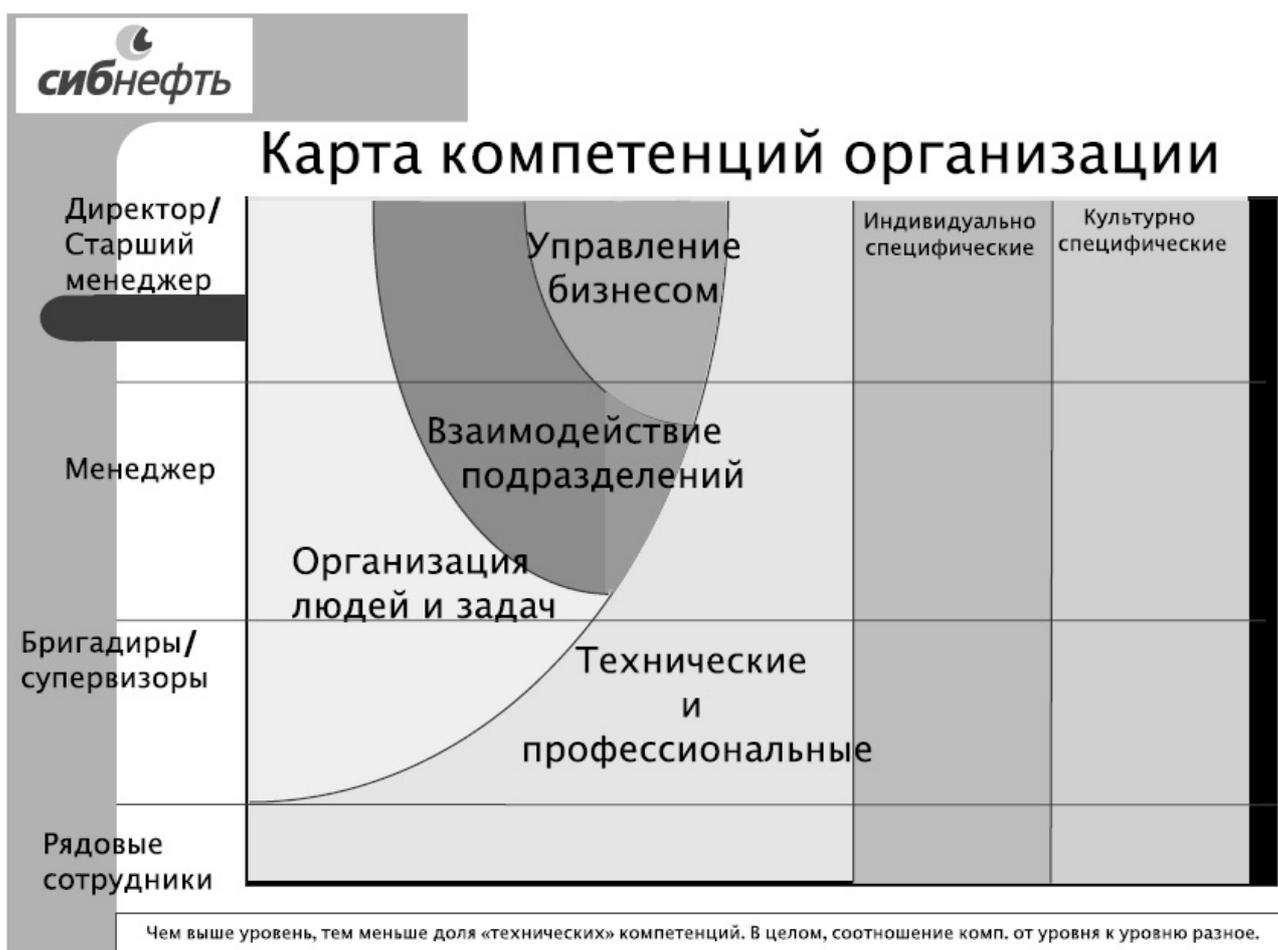


Рис. 1 Схема карты компетенции организации в общих чертах, разработанная компанией «SHL».

Другим примером создания модели компетенций является совместная работа Умнова С.В. с компанией «ЭКОПСИ Консалтинг». Модель компетенций, отражающая, как особенности деятельности менеджеров фармацевтической компании, так и корпоративную культуру организации. Проект по составлению модели начался с процесса разработки компетенций для менеджеров, которые работали в отделе маркетинга и продаж. Менеджеры этой отрасли отвечают за продвижение продукта в регионе, обеспечивая контроль над продажами, и по этой причине были выбраны в качестве основных, поскольку они являются ключевым звеном в цепочке продаж компании. В основе модели заложены стратегические цели компании, достигая которые организация успешно функционирует на рынке. Для каждой должности эти цели были модифицированы в конкретные задачи (бизнес-императивы). Компетенции отображали описание поведения, которое необходимо для выполнения этих бизнес-задач.



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Рис. 2 Стратегические цели (бизнес-императивы) компетенции, разработанные компанией «ЭКОПСИ Консалтинг».

По итогу были выдвинуты семь ключевых компетенций, значимость которых выражалась в повышении эффективности деятельности организации. Они были распределены по двум осям: первая ось - это «настоящее—будущее», а вторая - «аналитика—коммуникации». В центре модели, на пересечении осей поместили компетенцию «корпоративность». Основные идеи содержатся на рисунке 2.

Каждая компетенция содержит в себе описание индикаторов, которые представлены в виде простых и четких формулировок фиксируют отдельные аспекты поведения, необходимого для достижения успеха на определенной позиции. Примеры: «Своевременно предоставляет в подразделения компании информацию по своему региону» - компетенция «Работа с информацией»; «Оценивает деятельность не по приложенным усилиям, а по полученному бизнес-результату» - компетенция «Ориентация на бизнес-результат» и т.д. Это было выполнено с целью сделать модель компетенций более удобной и понятной для сотрудников организации. Для оценки этих компетенций был разработан оценочный инструмент, характерная особенность которого заключается в том, что каждый индикатор поведения оценивается наиболее подходящим методом (методы: «360 градусов», ассесмент-центр, интервью, и т.д.). Модель компетенций представлена на рисунке 3. [44, с.54-55]

Если сопоставить вышеописанные карты и модели компетенций можно отметить их схожесть. Такие элементы как коммуникация, общение и умение убеждать; планирование и организация работы; специальные знания и умения, которые требуются в профессиональной сфере, присутствуют в приведенных работах. В двух из трех моделях и картах уделяется внимание роли личности и индивидуальным качествам менеджера; работе с информацией; ориентации на достижения и результат; корпоративности.

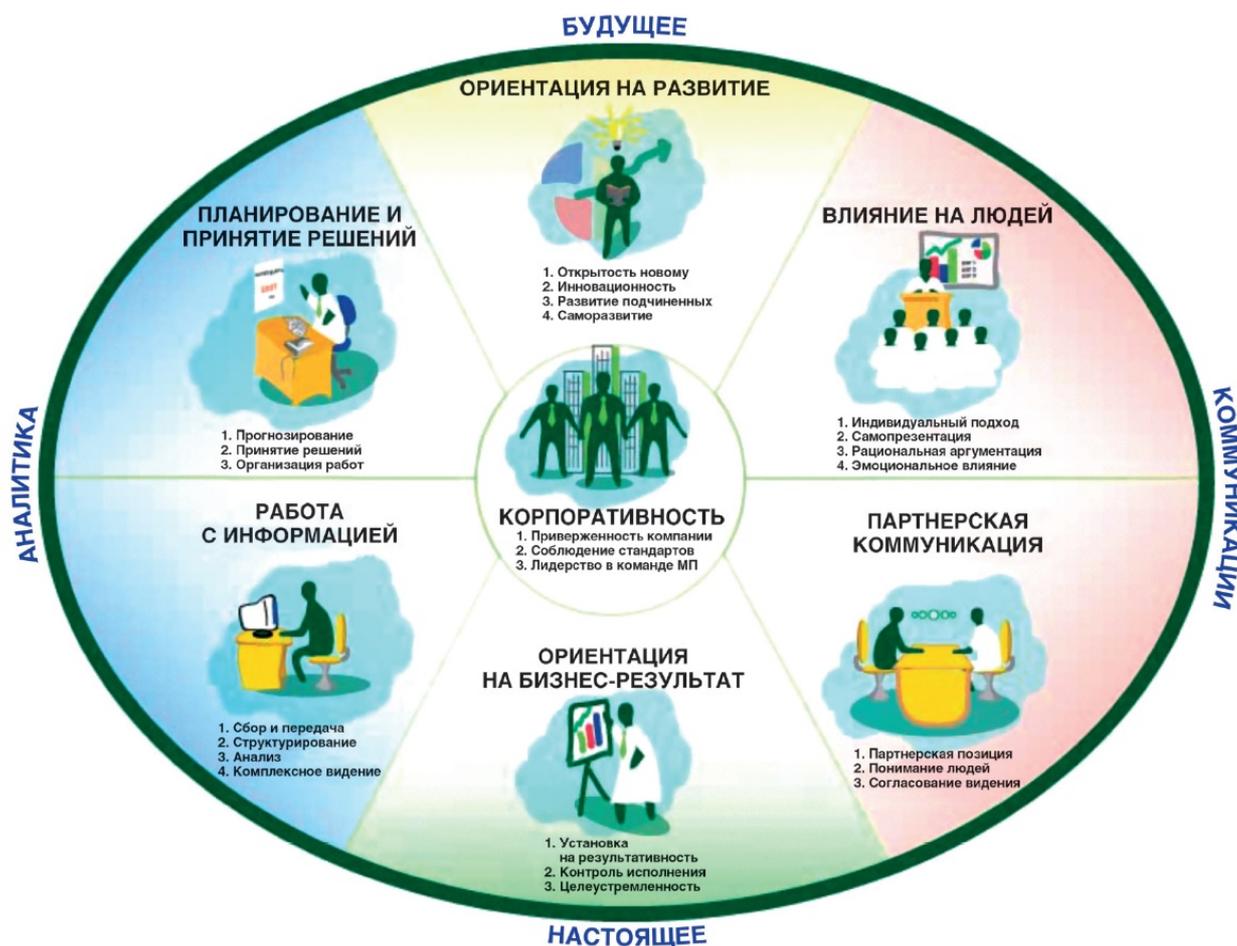


Рис. 3 Модель компетенций регионального менеджера

1.2 Тест ситуативных суждений как инструмент диагностики компетенций

На сегодняшний день, как уже было сказано выше, мало диагностических тестовых методик, которые активно используются в процедуре оценки персона-

ла. Для решения задач профессиональной оценки актуально изменить разрыв между существующим и требуемым положением в этой сфере, чтобы найти и адаптировать валидное диагностическое средство, которое бы прогнозировало успешное выполнение работы и не несло серьезных ограничений уже известных методик. Тест ситуативных суждений является одним из инструментов ситуативной диагностики компетенций. В настоящее время тест ситуативных суждений (Situational Judgment Test) набирает большую популярность за рубежом. Возможно, он также придет по вкусу российским компаниям.

Данная методика представляет собой метод, осуществляющий оценку персонала по выбранным компетенциям, заложенным в тест. Situational Judgment Tests диагностируют знания о способах решения профессиональных проблем, заключающие в себе возможные рабочие проблемы и затруднения, важные для их профессиональной жизни. [32, с.294]

Ситуационный подход есть множество теоретических, методических, методологических представлений, основанных на двух взаимосвязанных принципах: первый - принцип ситуационизма, основной акцент направлен на ситуационные и контекстуальные переменные, их влияния на поведение человека; второй принцип - субъективная интерпретация, ситуация описывается исходя из субъективных представлений. [24, с.99]

1.2.1 История развития теста ситуативных суждений

Как и многие диагностические методы, Situational Judgment Test начал свое развитие благодаря практикам отбора военных в период мировых войн. Первой формой Situational Judgment Test стал в 1926 году George Washington Social Intelligence Test. В методику входил субтест «социальный интеллект», в котором в качестве заданий были использованы критические ситуации. Испытуемому нужно было выбрать одно из предложенных решений. [11, p.730] Тем не менее, эмпирическое исследование теста было подвергнуто критике,

поскольку корреляции между тестом и другими методами социальных атрибутов были очень низкими. [18, p.275-285]

С конца 50-х годов крупные организации использовали Situational Judgment Tests, как виды тестов, прогнозирующих успех в управленческой деятельности.

В последнее время интерес к SJTs возрос. Например, Test 905, был создан департаментом по управлению персоналом США для оценки готовности соискателей к продвижению по службе на управленческие должности. [4] К тому же Motowidlo, Dunnette and Carter проводившие исследование, проверяющее низкую валидность теста при отборе менеджеров низшего порядка, возродили интерес к SJTs. [14, p.640-647]

Sternberg и Wagner разработали тест «Tacit Knowledge Inventory for Managers» (TKIM), основанный на теории скрытого (неявного) знания. [19] Респондентам предъявлялись ситуации - кейсы, после которых надо было выбрать один из альтернативных вариантов ответа на вопрос. Собственно ситуации отличались от характерных SJTs тем, что были более детальными и большим по объёму материала. Sternberg и Wagner сообщили о проведение 5 исследований по изучению обоснованности теста TKIM, однако валидные данные представлены не были. Schmidt и Hunter заявили, что Situational Judgment Tests являются методикой, измеряющей не скрытые знания, а знания рабочих мест. [17, p.8-9]

Другие авторы Chan, Schmitt и Weekley, Jones уверяют, что тесты ситуативных суждений - это метод измерения, как другие методы измерения (интервью или проверка знаний рабочих мест) могут быть построены для измерения различных конструкций. Авторы подтвердили валидность тестов. [3] [20] Тест можно построить с большим количеством межличностных ситуаций, чтобы оценить межличностные навыки у респондента. Или построить так, чтобы измерить познавательные способности. [13, p.106-107]

В 2006 году вышла монография о данной методике, написанная Weekley и Ployhart. [20] Проводились и современные исследования, посвящённые изучению SJTs, которые показывают, что они являются часто используемыми эффективными инструментами отбора в США и Европе. [11] [12]

1.2.2 Характеристика Теста ситуативных суждений

В основе тестов ситуативных суждений лежит метод сбора информации – метод критических инцидентов, разработанный Фланаганом и впервые описанном в 1954 г. Его применение лежало в области анализа профессиональных ситуаций, и выглядело следующий образом: осуществлялись наблюдения за особенностями человеческого поведения с целью дальнейшего решения практических задач. Разработанный метод имел в себе описание различных ситуаций во время рабочего процесса, а именно критические ситуаций (инцидентов) и набора продуктивных и не продуктивных стратегии поведения в той или иной критической ситуации. [6, p.327-328]

В понимании Фланагана, критический инцидент – это деятельность человека, которая поддается наблюдению, согласно которому можно прогнозировать работу этого человека [49, с.65]

Главными характеристиками критических инцидентов являлись завершенность и ясность, а главным изъяном - субъективность описания и не типичность рабочих ситуаций, которые влияют на восприятие этой ситуации респондентом. [39, с.283] С помощью разработанного метода Фланаган предполагал выделить систему принципов поведения, обусловленного ситуациям. [6, с.329] Предполагалось наличие неявных, неосознанных знаний, которые играют важную роль в решении задач. Неявные знания (англ. Tacit knowledge)- знания, развивающиеся неуправляемо, по всей вероятности, не в процессе обучения, а непосредственно в практической профессиональной деятельности работника. [50, с.149]

Метод Фланагана использовал и Спенсер – для распознавания поведенческих индикаторов в модели компетенций сотрудников дипломатической службы. [40, с.3-8]

Преимущества метода критических инцидентов согласно Спенсерам: создание данных для оценки, обучения или планирования карьеры; отсутствие дискриминации по половым, культурным признакам; полученная информация может подтвердить или опровергнуть гипотезы о компетенциях других методов. Недостатки – затраченное время и расходы; требования к интервьюерам и экспертизе в целом. [40, с.98-99]

Возвращаясь к рассмотрению ТСС, данный метод представляет собой описание ситуации со списком возможных вариантов действия как моделирование рабочей деятельности. Респондента просят рассмотреть ситуацию, а затем вынести суждение относительно возможных ответов на ситуацию. [13, р.103]

Элементы теста ситуационных суждений можно условно разделить на две группы: основа-ситуация и возможные варианты ответа. Элементы ситуации можно отличить по пяти характеристикам. Во-первых, ситуации могут варьироваться в их точности (fidelity), а именно то в какой степени ситуация отображает реальную ситуацию в рабочей деятельности. В некоторых ТСС вместо текста ситуации используются короткие видеозаписи. Согласно исследованиям Lievens и Coetsier, ситуация, представленная в виде видеозаписи, имеет более высокую точность, чем в письменной форме. [8, р. 246] Во-вторых, основы-ситуации могут варьироваться по длине и детальности. В-третьих, различаются по своей сложности. В-четвертых, ситуации могут варьироваться в их понятности. Есть ситуации, смысл которых понять сложнее, чем у других. Sacco, J. и др. исследовали понятность ситуаций с использованием формул читаемости, и сделали вывод, что длина, сложность и понятность ситуации взаимосвязаны и может влиять на когнитивную нагрузку ситуаций. [16] В-пятых, в некоторых тестах присутствует ситуации внутри ситуации, одна из которых придаточная.

В отличие от ситуаций-основ, отличающихся по ряду признаков, возможные варианты ответов не вариабельны, и обычно представляются в письменном виде, даже если ситуации-основы представлены с помощью видео [8, р.246] Тем не менее, есть существенные различия в том, как респондентам поручено оценить потенциальные ответы на ситуацию. Некоторые тесты просят респондента выбрать ответ, который отражает их поведенческую тенденцию. Разновидностью этой инструкции является выбрать наиболее вероятную форму поведения и менее вероятную форму поведения. Однако есть вероятность искажения информации, связанной со склонностью быть социально желательным. Во второй версии инструкции респондента просят отметить лучший/худший вариант ответа в сложившейся ситуации. Данная версия более устойчива к искажению.

1.2.3 Разработка теста ситуативных суждений

Процесс разработки тест ситуативных суждений, как правило, проходит в три этапа. [9, р.429] Создание теста начинается со сбора критических инцидентов в рабочем процессе, который реализуется с помощью экспертов предметной области. Экспертами могут быть как руководители, так и клиенты. Дополнительным источником критических инцидентов являются архивные источники организации. Разработчики ТСС, в большинстве случаев, стремятся собрать критические инциденты, которые имеют дело с определенным содержанием или определёнными конструкциями, связанными с работой. [1, р. 226] Например, для работы по обслуживанию клиентов, респондента могут попросить решить критические случаи, касающиеся понимания потребностей клиентов, продвижение продукта, а также поиск баланса между потребностями клиентов и интересов компании. [13, р.103] После сбора критических инцидентов, создатели ТСС, группируя эти инциденты, выбирают наиболее соответствующие ситуации с целью обработки их по конкретному алгоритму формата. Второй этап разработки теста заключается в создании ответов для выбранных ситуаций. Принимают участие новая группа экспертов и группа

неопытных и начинающих специалистов. Эксперты определяют лучшие варианты ответов, в свою очередь неопытные сотрудники, отвечая на ситуации, способствуют рождению ответов, отличающихся широким диапазоном эффективности. Затем создатели теста редактируют полученные ответы, в зависимости от охвата всего диапазона эффективности для определённой ситуации. На заключительном этапе разрабатывается ключ. Способ подсчета баллов для теста делится на два вида: рациональный и эмпирический. Рациональный подход оценки результатов подразумевает оценивание относительно эффективности ответов, наиболее подходящие и наименее подходящие ответы, в дальнейшем варианты определяются как правильные и неправильные соответственно. Выбирая эмпирическую концепцию подсчета баллов, разработчики ориентируются на пилотное исследование. Ответы сотрудников, успешных по определенному показателю помечают как правильные, а ответы менее успешных сотрудников соответственно - неправильные. Также следует отметить гибридную схему, где объединяются рациональный и эмпирический подходы. Примером теста, использующего эту концепцию является «конструктивно-ориентированный» ТСС. [21, р.166]

1.2.4 Преимущества и недостатки теста ситуативных суждений

Для наглядности мы поместили преимущества и недостатки теста ситуативных суждений в таблицу 2:

Таблица 2. Преимущества и недостатки SJT.

Преимущества	Недостатки
<p>Удовлетворительные показатели прогностической критериальной валидности. Согласно проведенному в 2001 году метаанализу 95 исследований SJTs, среднее значение $r = 0,54$. [29]</p>	<p>Для каждой должностной позиции следует разрабатывать свой тест, в противном случае эффективность теста снижается.</p> <p>SJTs не всегда показывают правильные результаты, даже у близких смежных областей.</p>

<p>Удобство и относительная дешевизна обработки данных при массовых оценочных проектах компании. Легко проводить, в отличие от Центра оценки.</p>	<p>Со временем SJTs утрачивает свою надежность и валидность по причине изменяющихся требований к кандидатам, появлению новых технологий, и др. Чем больше прошло времени с начала создания теста, тем меньше валидность. [38, с.120]</p>
<p>Устойчивость к эффекту дискриминации меньшинств. Заметим, что наибольшая популярность SJTs пользуется в США, где вопрос дискриминации является одним из ключевых. [21]</p>	<p>Не всегда учитывается фактор качества ситуации, которые должны быть наиболее приближены к реальным условиям работы и отражать профессиональную деятельность в полной мере.</p>
<p>Выше возможность стандартизации по отношению к другим моделирующим упражнениям. [29]</p>	<p>Дороговизна разработки метода, (привлечение квалифицированных экспертов и затраченного времени). Lievens F. привел примерную стоимость создания теста: 60-120 тыс. долларов. [9, p.434]</p>
<p>Помогает диагностировать не только устойчивые, но и изменчивые мотивы реагирования на ситуацию, проявляющиеся в определенной ситуации.</p>	<p>Стандартизация требует большой объём выборки.</p>
<p>ТСС является методом, который измеряет комплекс параметров (профессиональные компетенции, когнитивные способности, мотивационные аспекты).</p>	

Применим к большому количеству профессий	
Возможность еще до приема на работу выявить уровень компетентности кандидата.	

Из таблицы видно, что тест имеет больше преимуществ, однако и существенные недостатки, такие как сложность разработки теста, дороговизна теста и утрата надежности и валидности.

1.2.5 Виды тестов ситуативных суждений

Ситуация-основа в ТСС могут принимать различные виды: печатный текст, видео, картинки и др. Главным критерием к качеству методики остаётся реалистичность ситуаций-основ, поскольку, чем выше реалистичность, тем выше валидность теста. Однако следует отметить, что разработчики, добивающиеся повышения реалистичности, с помощью использования более дорогих видов теста, в конечном счете, платят более высокую цену за разработку. Текстовые варианты ТСС дешевле видеозаписей, их легко изменять и корректировать в случае необходимости. Парадокс заключается в том, что описание в текстовой форме не отображает мельчайших деталей ситуации. Основы-ситуации в виде рисунков и других форматах ненадежны, зачастую не каждому художнику под силу понять задумку теста. В России опыт разработки ТСС скудный, ввиду этого отечественным разработчикам разумнее для начала разработать и понять сущность ТСС в текстовых форматах.

1.2.6 Тест ситуативных суждений в отечественных практиках

В России также есть немногочисленные попытки создания теста ситуативных суждений. Однако данная методика предоставлена недостаточно широко. Согласно Е.В. Лурье полноценные публикации на русском языке, посвященные тестам ситуативных суждений «можно пересчитать по пальцам одной руки». [29] Сюда включают книгу Стернберга «Практический интеллект» (Стернберг, 2002) и публикации российского автора, работающего с

ситуативной тематикой - А.Г. Шмелева. [47] [48] Единого сообщества или ассоциации обмена знаниями и опытом в области данного метода практически нет. Из последних разработок, примером ТСС является разработанный В.В. Овсянниковой и Д.В. Люсиным видео-тест эмоционального интеллекта, исследующий аспекты эмоциональной сензитивности людей [36]. В Лаборатории «Гуманитарные технологии» продается наиболее известный ТСС, который направлен на оценку управленческих способностей. [47]

ГЛАВА 2. Методы и организация исследования

2.1 Цель, задачи, гипотеза исследования

Целью данного исследования был перевод американского Situational Judgment Test и апробация переведенной методики в русскоязычной профессиональной среде.

Были поставлены следующие задачи:

1. проанализировать зарубежные статьи по теме применения, разработки и составления Situational Judgment Tests;
2. перевести оригинальную зарубежную методику;
3. сформировать русский аналог на основе составленного набора заданий;
4. провести исследование с помощью переведенной методики;
5. проанализировать характеристики заданий и внутреннюю согласованность методики теста ситуативных суждений;
6. провести корреляционный анализ данных методики и данных опросника требований должностной позиции и уровня компетенций менеджеров;
7. описать полученные результаты и выводы.

Объект исследования: экспериментальная группа - менеджеры среднего и низшего звена торговой компании, контрольная группа – работники различных сфер деятельности.

Предмет исследования: компетенции менеджеров.

Гипотеза исследования включает в себя предположение о наличии устойчивой положительной взаимосвязи между компетенциями методики «Требования должностной позиции» и показателями методики теста ситуативных суждений.

2.2 Описание выборки исследования

Общая выборка исследования состояла из 94 человек. В экспериментальную группу вошло 76 работников Торгового Дома «ЭРА», из них 42 директора магазина, 21 территориальный менеджер и 13 молодых руководителей. Молодые руководители - это менеджерские позиции, находящиеся на руководящем poste не более 5 лет и проходящие постоянное обязательно обучение с целью повышения эффективности работы. Возраст испытуемых варьировался от 23 до 55 лет, средний возраст 37 лет. Соотношение мужчин и женщин составило 11 лиц мужского пола и 65 женского. Стаж работы опрошенных варьируется от двух месяцев до тринадцати лет.

Таблица 3. Характеристики экспериментальной группы

	Возраст, лет			Стаж работы, год			Пол	
	min	max	среднее	min	max	среднее	Женский	Мужской
М о л о д ы е руководители	25	43	32	1	5	4	7	6

Территориаль н ы е менеджеры	28	52	39	0,5	13	5,5	17	4
Д и р е к т о р а магазинов	23	55	38	0,1	10	3	41	1

В контрольную группу вошло 18 работников различных сфер деятельности, работающие в различных компаниях, из них 15 испытуемые - женщины в возрасте от 19 до 28 лет, средний возраст 27 лет. Троя респондентов – мужчины в возрасте от 22 до 28 лет. Стаж работы опрошенных контрольной группы варьируется от полугода до пяти лет.

Таблица 4. Характеристики контрольной группы

Респонден т	Пол	Стаж, год	Возраст, лет	Должность
1	женский	1	19	Ресепционист кинотеатра
2	женский	0,5	20	Администратор фитнес-клуба
3	женский	1	21	Продавец-консультант
4	женский	0,5	22	Няня
5	женский	1,5	22	Мед. регистратор
6	женский	3	22	Администратор театра
7	женский	1	23	Стажер отдела персонала
8	женский	2,5	23	Технолог
9	женский	1	24	Маркетолог
10	женский	2,5	24	Специалист-эксперт хозяйственного отдела
11	женский	2	26	PR

12	женский	4	26	Руководитель тех. поддержки
13	женский	2,5	27	Логист
14	женский	1	28	Инженер
15	женский	3	28	Руководитель группы учета
16	мужской	0,5	22	Инженер по тестированию
17	мужской	0,5	25	Инженер
18	мужской	5	28	Педагог-психолог

2.3 Методы исследования

Методики, используемые для сбора эмпирического материала: переведенный ситуативный тест суждений, и методика, оценивающая уровень требований к должностной позиции, а также анкетные данные.

1. Анкетные данные - личные характеристики опрашиваемых (возраст, пол), а также вопросы, касающиеся работы, а именно должность и стаж работы испытуемых на данной должности. Для подсчета результатов по закрытым вопросам вносились непосредственные числовые значения ответа (возраст, стаж), либо ответ кодировался (пол, должность).
2. Для проведения нашего исследования были использованы стандартизированные зарубежные методики тестов ситуативных суждений (Situational Judgment tests), разработанные компанией ABILITUS для оценки компетенций менеджерских позиций. Данный тест состоит из ситуаций, которые могут возникнуть в процессе профессиональной деятельности менеджеров. В ходе заполнения респондентам необходимо ознакомиться с ситуацией и выбрать наиболее эффективное и наименее эффективное решения из четырех представленных вариантов ответа на ситуацию. Выбранная методика широко применяются для отбора кандидатов при приеме на работу, также для оценки персонала в США. В ре-

зультате анализа оригинального теста были переведены вопросы, варианты ответов и составлен русский аналог. [Приложение 2]

3. Также была включена методика, направленная на оценку уровня требований к должностной позиции. Методика разработана кафедрой эргономики и инженерной психологии факультета психологии СПбГУ. Эта методика имеет вид опросника с 21 вопросами, испытуемый выбирает один из 5 предложенных вариантов, соответствующих его должностной позиции. Респондент оценивает требуемый уровень выраженности каждой из 21 компетенций. Ответы шли в порядке от наиболее выраженного к наименее выраженному уровню требований в каждом факторе, где 1 – это наибольшая выраженность, а 5 – наименьшая. Показатели напрямую заносились в таблицу, и являлись первичными данными, затем инверсировались. [Приложение 3]

2.4 Процедура исследования

Процедура исследования проходила следующим образом: респондентам в электронном или печатном виде предоставлялись две методики и анкетные данные для заполнения. В 2016 году 46 работников ТД «ЭРА» заполнили Ситуативный тест суждений, состоящий из 20 кейсов, из которых 5 были исключены после психометрического анализа. В 2017 году 30 работников ТД «ЭРА» и 18 работников различных сфер деятельности заполнили Ситуативный тест суждений, состоящий из 38 кейсов. Время заполнения не было ограничено, в среднем занимало 40-80 минут.

Инструкция для теста ситуативных суждений была представлена следующим образом: «Перед вами представлен ряд ситуаций, с которыми, вы могли бы столкнуться на рабочем месте. Пожалуйста, проанализируйте ситуацию и выберите, одно наиболее эффективное решение и одно наименее эффективное

решение». Инструкция опросника для определения уровня требований к должностной позиции была следующей: «Перед Вами представлены блоки высказываний. Пожалуйста, проанализируйте и подчеркните одно из пяти предложенных высказываний в каждом блоке, которое наиболее точно соответствует Вашей должностной позиции».

Далее проводилась обработка, и выявлялись результаты.

2.5 Обработка данных. Математико-статистические методы

Первичная обработка полученных данных теста ситуативных суждений включала в себя распределение баллов: 2- за выбор эффективного решения, 1 за выбор неэффективного решения и 0 за нейтральный ответ. Дальнейший подсчет проводился согласно ключу, где количество совпадений одного эффективного или неэффективного ответа с ключом давало по одному баллу, несовпадение эффективного или неэффективного ответа с ключом давало 0 баллов. Если наиболее эффективный или наименее эффективный отмечали как нейтральный, это давало 0,5 балла. За каждое выполненное задание респонденты получали от 0 до 2 баллов. Пример подсчета баллов приведен в Приложении 4.

В соответствии с целями и задачами исследования выполнялись следующие статистические операции:

- 1) анализ распределения частот выборов респондентов;
- 2) непараметрический критерий для двух независимых выборок U- Манна-Уитни для выявления различий данных между контрольной и экспериментальной выборками; [34 с.173-176].
- 3) корреляционный анализ (критерий Пирсона) с целью определения взаимосвязи 38 кейсов теста; [34, с.67]
- 4) факторный анализ для определения новых шкал теста; [34,с. 251-277].

5) анализ надежности, внутренней согласованности заданий шкал с помощью коэффициента α -Кронбаха; [35, с.246].

6) корреляционный анализ с использованием коэффициента корреляции r-Спирмена для выявления связи между заданиями методики тест ситуативных суждений и методикой оценки уровня требований к должностной позиции. [34, с.155]

Использовался статистический пакет SPSS версии 22.

ГЛАВА 3. Результаты эмпирического исследования и их обсуждение

3.1 Анализ пунктов теста ситуативных суждений

На первом этапе обработки данных был проведен анализ пунктов теста ситуативных суждений, оценка распределения частот ответов опрашиваемых.

1. Вы пытаетесь разработать портал, но не успеваете к назначенному сроку. Ему систематически дается самый низкий приоритет в Вашем подразделении, и поэтому ему не хватает ресурсов. Тем не менее, глава подразделения считает, что проект важен, и именно поэтому он поручил его Вам.

А) Вы попросите включить вопрос продвижения проекта в повестку дня на ближайшем собрании. Вы объясните проблемы, с которыми сталкиваетесь, и попросите всю команду работать в рамках оговоренных сроков по проекту.

В) Вам кажется, что этот проект важен только для главы отдела. Поэтому Вы вернетесь к основным задачам, и будете ждать более четких инструкций и поддержки.

С) Вы встретитесь с главой отдела и обсудите нехватку времени и средств, выделяемых на проект, а также необходимость выделять больше ресурсов.

Д) Назначая Вас на этот проект, глава подразделения выразил свою уверенность в Вас. Вы будете работать в два раза усерднее, даже если это означает пренебрежение к другим вопросам

Наиболее эффективным вариантов является «С», поскольку это разговор с руководителем о дальнейших действиях по решению сложившихся проблем, чтобы определить приоритеты. Наименее эффективный вариант – «В». Существующие проблемы не решаются, действия не предпринимаются, возможно, руководитель не знает о трудностях и недостатке ресурсов. В вариантах «А» и «D» предпринимаются действия, но не самые оптимальные: если работать усерднее, возможны последствия в будущем.

В качестве наименее эффективного решения респонденты выбирали ответ «В» (36 человек), в котором проблема не решается. Наиболее эффективным был выбран вариант «А» (29 человек), он отвечает требованиям ситуации только наполовину, ситуация решается за счет усердной работы целой команды, которая может привести к определённым последствиям в долгосрочной перспективе. Редким ответом стал вариант «D», решение проблемы за счет усердной работы ответственного за проект. (Рис.4).

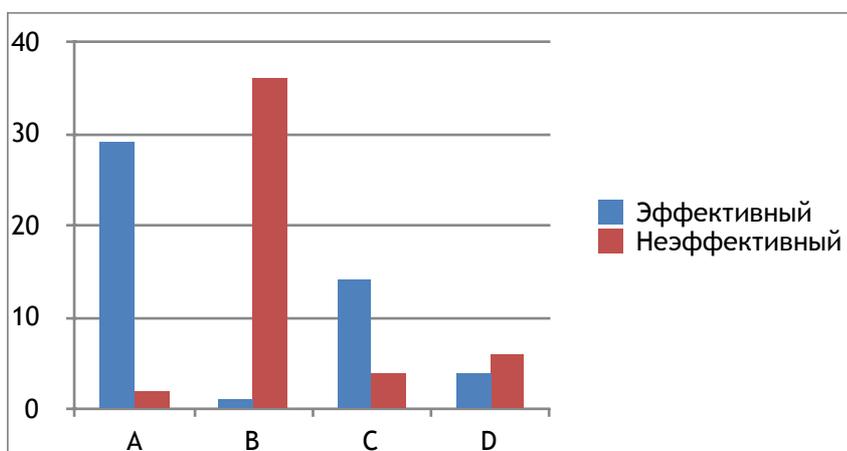


Рис.4 Распределения частот выборов респондентов для кейса 1

2. Вы выполняете письменную работу для коллеги из другого отдела. Это трудоемкая работа и Вам нужна неделя на ее выполнение. Через 3 дня Ваш коллега теряет терпение и говорит, что Вы работает слишком медленно.

- | |
|--|
| <p>A. Извинитесь и будете работать как можно быстрее.</p> <p>B. Сообщите коллеге, что выполняете все процедуры и это стандартное время на их выполнение.</p> |
|--|

- C. Сообщите коллеге, что ему необходимо поговорить с Вашим руководителем по поводу приоритетности данного задания
- D. Попросите коллегу воздержаться от грубых комментариев в ваш адрес

Вариант «В» отнесен к наиболее эффективному решению, так как прозрачная коммуникация по стандартам рабочих процедур приведет к тому, что коллега будет придерживаться их. Наименее эффективный вариант «А», поскольку в данном случае коллега доминирует над сотрудником. К тому же качество и результаты работы могут пострадать. Варианты «С» и «D» не подходят для успешного разрешения ситуации, так как в первом случае разговор происходит не с вовлеченным лицом, во втором случае не оговаривается непосредственно работа.

Чаще всего респонденты выбирали в качестве неэффективного решения варианты «D» (49 человек) – грубый ответ и «А» (37 человек) – полное согласие, в обоих случаях не оговариваются процедуры. Ответ «В», прозрачная коммуникация о стандартах работы, был признан наиболее эффективным в данном случае (64 человека). (Рис.5).

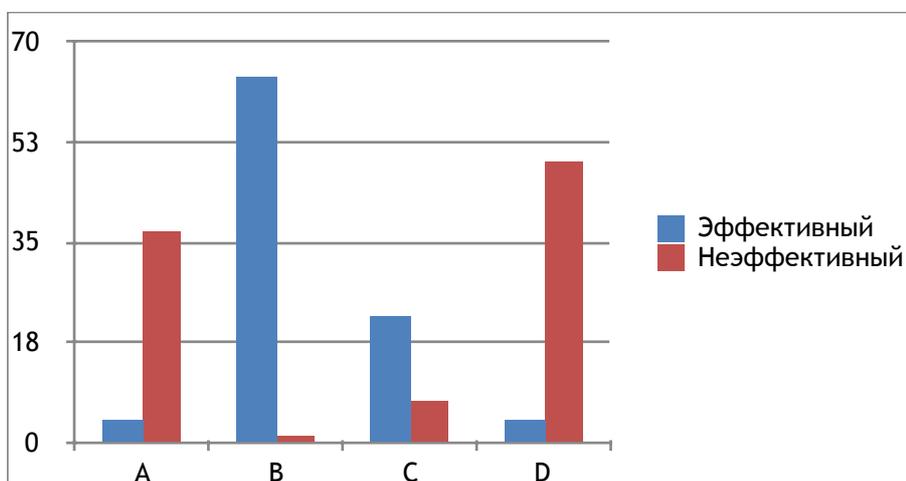


Рис.5 Распределения частот выборов респондентов для кейса 2

3. Вы руководитель. Ваша команда находится под давлением из-за серьезной загрузки. Предстоящий тренинг предназначен для всей команды с целью повышения скорости работы. Один из сотрудников сообщает Вам, что не хочет участвовать в тренинге, объясняя это наличием тяжелой нагрузки.

- A. Скажете данному сотруднику, что тренинг является обязательным, и он должен посетить его
- B. Проанализируете его нагрузку и определите, какие задания менее приоритетны, чтобы он смог посетить занятия
- C. Передадите некоторые задачи другому сотруднику
- D. Проинформируете сотрудника о важности участия в тренинге для его работы и предоставляете право финального решения ему.

Вариант «В» в данной ситуации будет самым эффективным, поскольку руководитель учитывает оба условия, а именно тяжелую нагрузку и обязательное посещение тренинга. Ответ «D» является наименее эффективным, так как решения остается за сотрудником, а в кейсе обозначена должность руководителя у действующего лица. Вариант «А» не отвечает требованиям данной ситуации в полной мере, поскольку решается только вопрос посещения. Ответ «С» дает половинчатое решение, а именно снижение нагрузки, не оглашается тема обязательного посещения.

В качестве наиболее эффективного был выбран ответ «В», учет всех условий ситуации для решения ситуации. Наименее эффективным вариантом был признан ответ «D» (38 человек), отсутствие прямого решения. (Рис.6).

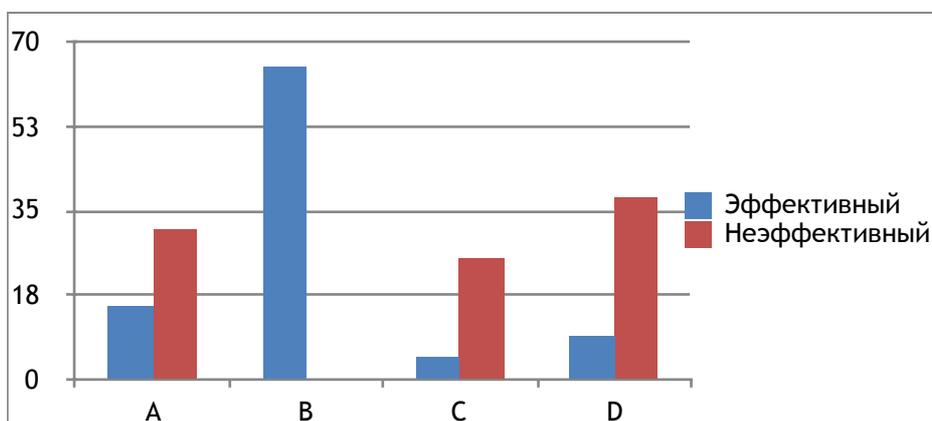


Рис.6 Распределения частот выборов респондентов для кейса 3

4. Ваш руководитель попросил Вас написать отчет о последних тенденциях рынка. Эта задача является новой для Вас. Ваш руководитель объяснил Вам, что нужно делать. Вы сделали подробные заметки и думали, что поняли задачу. Когда Вы начинаете работать над отчетом, Вы понимаете, что некоторые из ва-

ших записей неясны и сейчас Вы не уверены как действовать дальше. Ваш руководитель сегодня занят. Как вы поступите?

- A. Запросите короткую встречу с Вашим руководителем, чтобы обсудить вопросы, в точности которых Вы не уверены.
- B. Попросите помощи коллегу, поскольку не хотите беспокоить руководителя.
- C. Не станете беспокоить руководителя и сделаете отчет, помечая неточности.
- D. Обсудите с более опытным коллегой данный вопрос, чтобы получить ответы на Ваши вопросы.

Вариант «А» наиболее эффективный, т.к. подразумевает проактивное решение проблемы. Такое совещание будет гарантией того, что работа будет соответствовать ожиданиям руководителя. Наименее эффективным будет ответ «С», неуверенность и отсутствие опыта повлечет за собой ошибки. Время будет потрачено впустую, если руководитель попросит переделать отчет. Ответы «В» и «D» предполагают действия по решению данного вопроса, подобные стратегии отрицательно скажутся на деятельности других сотрудников.

Респонденты выбрали наименее эффективным вариант «С» (51 человек), самостоятельная работа при неясных указаниях. В качестве эффективного был выбран ответ «А»(58 человек), запрос короткой встречи, чтобы соответствовать ожиданием руководителя. (Рис.7).

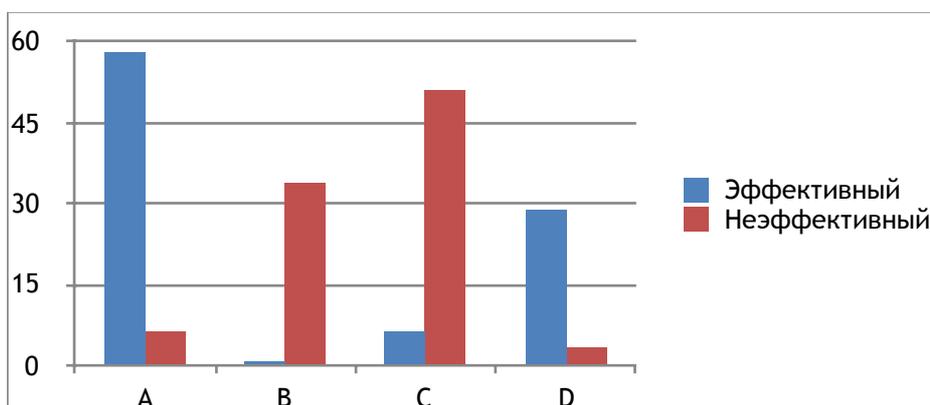


Рис.7 Распределения частот выборов респондентов для кейса 4

5. Вы присоединились к новой команде. Спустя месяц работы, Вы заметили, что рабочие процессы затруднительны и не оптимальны. На основе предыдущего опыта, Вы считаете, что их можно улучшить с целью повышения производительности, которая отражается на количестве выполненных проектов. Как вы поступите?

- | | |
|----|--|
| A. | Научите Ваших коллег выполнять бОльшее количество проектов, продемонстрировав действия, которые помогут оптимизировать рабочие процессы. |
| B. | Обсудите с Вашим руководителем данный вопрос, предоставив свои отзывы и идеи о том, как улучшить внутренние процессы. |
| C. | Подождете совещание команды, на котором обсудите рабочие моменты и поделитесь своими впечатлениями и идеями. |
| D. | Адаптируете внутренние процессы в работе Ваших проектов, и спустя пару недель предоставите данные о результатах Вашему руководителю. |

Наиболее эффективным будет ответ «B», мониторинг, оценка бизнес-процесса позволит наглядно продемонстрируют руководителю ориентированность вашей деятельности. После общения с Вашим руководителем, он предпримет меры или предложит взять работнику на себя ответственность за реализацию изменений. Наименее эффективный в данном случае вариант «A». Идея хороша для того, чтобы увеличить производительность команды, но способ ее реализации не совсем корректный. Необходимые процедуры могут не соблюдаться, в то время как они будут иметь значение для бизнес-процессов. Вариант «D» - отсутствие беседы с руководителем не подходит в качестве эффективного решения. Также вариант «C» - обращение к команде, без учета мнения руководителя.

В качестве эффективного решения больше всего респонденты выбрали вариант запрос встречи, чтобы предоставить идеи по изменению ситуации, ответ «B» (41 человек). Наименее эффективным были выбраны варианты «C» (38 человек), рассказ о своих впечатлениях на собрании команды и «A» (34 человека) обучение коллег, чтобы оптимизировать работу, без разговора с руководителем. Ответ «D», адаптация процессов под свои проекты без

разговора с руководителем, был выбран примерно в равном соотношении как эффективный и не эффективный вариант (Рис.8)

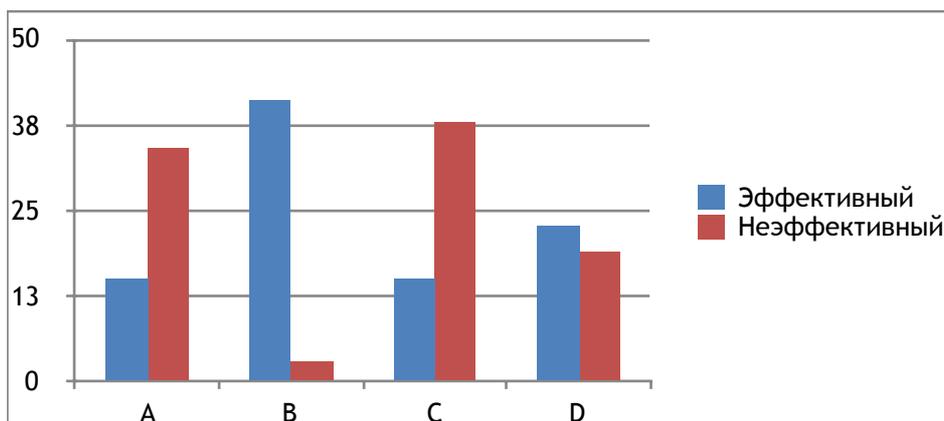


Рис.8 Распределения частот выборов респондентов для кейса 5

6. Вы руководитель. Вы повысили в должности сотрудника на основании его опыта и квалификации. Другой член команды рассчитывал на продвижения по службе. Он выразил недовольство, Вашим действиям обвинив вас в проявление фаворитизма, поскольку Вы в хороших отношениях с сотрудником, которого продвинули по службе. Он пригрозил сообщить о данной ситуации в отдел управления персоналом, если вы не измените своего решения. Как Вы поступите?

- A. Придерживаетесь своего решения. Обсудите с Главой отдела данную ситуацию и обратитесь за рекомендацией о том, как поступить с сотрудником, который решил пожаловаться.
- B. Подадите жалобу Главе отдела за угрозу и вмешательство в справедливый процесс продвижения.
- C. Придерживайтесь своего решения. Объясните своей команде, что повышение получил заслуженный сотрудник на основании его квалификации.
- D. Индивидуально встречаетесь с недовольным сотрудником, чтобы создать правильное понимание сделанного выбора и объяснить причины своего решения. Предлагаете план развития сотрудника.

Вариант «D» является эффективным. Вы уверены в своем выборе, а, следовательно, пересмотр решения в данной ситуации не нужен. С помощью разговора объясните свое решение, а также предложите сотруднику план развития, это принесет наиболее эффективный результат. Наименее

эффективный вариант «В», даже если угроза сотрудника не будет исполнена, данное поведение приведет к дальнейшему конфликту с сотрудником. Подобные меры должны быть использованы в последнюю очередь. Варианты «А», как и «С» не предполагают наиболее эффективного решения проблемы, поскольку не учитывается мнение человека, с которым возник конфликт.

Респонденты выбрали наиболее эффективным вариант «D» (49 человек), беседа с недовольным сотрудником, рассказ о собственном мнении. Ответ «В» был выбран наименее эффективным (73 человека), жалоба на коллегу без разговора с ним. Вариант «А» обращение за рекомендацией к руководителю выбирался респондентами реже (Рис.9).

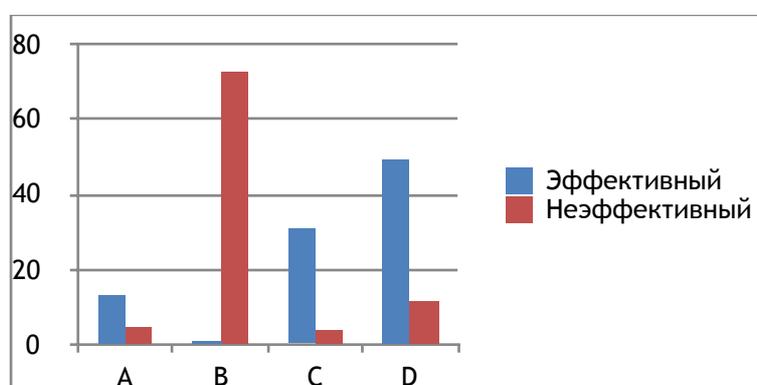


Рис.9 Распределения частот выборов респондентов для кейса 6

7. Вы проводите презентацию о положении дел с помощью видеосвязи своим коллегам, находящимся в другом регионе. Внезапно видеосвязь отключается, и Вы не можете это исправить.

- А) Вы звоните каждому участнику, чтобы объяснить ситуацию и организуете следующую видеоконференцию.
- В) Вы немедленно меняете видеоконференцию на конференцию по телефону и отправляете документы по электронной почте.
- С) Вы информируете технический отдел о проблеме и надеетесь, что сеть быстро восстановят.
- Д) Это последний раз, когда Вы использовали данный тип связи; только традиционные методы работают должным образом.

Наиболее эффективным решением является «В». Быстрая рациональная реакция на нештатную ситуацию, действия, которые предпринимаются, решают

сложившуюся проблему. Наименее эффективный ответ «D», аффективная реакция, которая не решает проблему. Недостаточная эффективность варианта «A» заключается в том, что совещание откладывается на неопределённый срок, поскольку сначала надо починить видеосвязь. Ответ «C» также имеет минус, связанный с возможным упущенным временем из-за восстановления видеосвязи.

Чаще всего в качестве наименее эффективного решения респонденты выбирали ответ «D» (40 человек), эмоциональная ситуация на реакцию без попытки ее решить. Наиболее эффективным выбирали ответ «B» (31 человек), незамедлительная реакция с целью решить. Меньше всего выбирали нейтральные ответы «A» - и «C», которые предполагают получение необходимой информации в итоге, однако точно не обозначено время, решение данного вопроса может сильно затянуться (Рис.10).

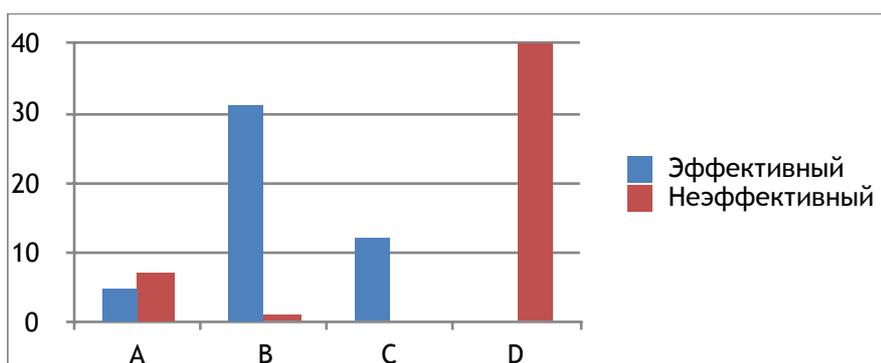


Рис.10 Распределения частот выборов респондентов для кейса7

8. Вы присоединились к новой команде. Ваш руководитель дал Вам сложные задания, с которыми у вас могут возникнуть сложности, поскольку Вы не имеете достаточного опыта в этой области. У Вашей команды сейчас много работы, и она находится под давлением. Руководитель хочет, чтобы именно Вы приняли вызов, и пришли на помощь к команде. Он понимает, что у Вас будут трудности с некоторыми задачами, но рассматривает это как лучший способ обучения.

А. Сфокусируетесь на том, чтобы завершить поставленные задачи. А после обратитесь к коллегам с просьбой проверить Вашу работу.

- В. Начнете работу над отчетом и обсудите с коллегами сложные вопросы, чтобы улучшить свою работу их опытом.
- С. Перед началом работы, попросите у коллег совета о том, как лучше работать над этим отчетом, чтобы избежать трудностей с ним.
- Д. Начнете работать над отчетом, и запишите те вопросы, с которыми возникли сложности, а затем Вы обратитесь за помощью к Вашему руководителю.

Наиболее эффективный вариант «D»: сотрудник принимает вызов и следует указаниям руководителя, а обращение с вопросами к руководителю предполагает эффективный процесс обучения. Вариант «C» в данном случае будет наименее эффективным, т.к. даже если это поможет сотруднику получить опыт, он не пытается сделать работу самостоятельно. В соответствии с поручением руководителя, он должен попробовать, прежде чем просить о помощи, и не мешать команде, у которой напряженный период. Вариант «A» и «B» нейтральный, поскольку предполагают обучение, которое заявлено как задача, но есть возможность отвлечения коллег в напряженный период для всей команды.

Наименее эффективным ответом был выбран вариант «A» (42 человека), обращение за помощью уже после проделанной работы. Чуть меньшее количество респондентов выбрало вариант «C» (30 человек) как наименее эффективный - просьба о помощи перед выполнением работы. Наиболее эффективным чаще всего выбирали варианты «D» (38 человек) и «B» (29 человек) выполнение задачи с последующим обращением к руководству либо к коллегам (Рис.11).

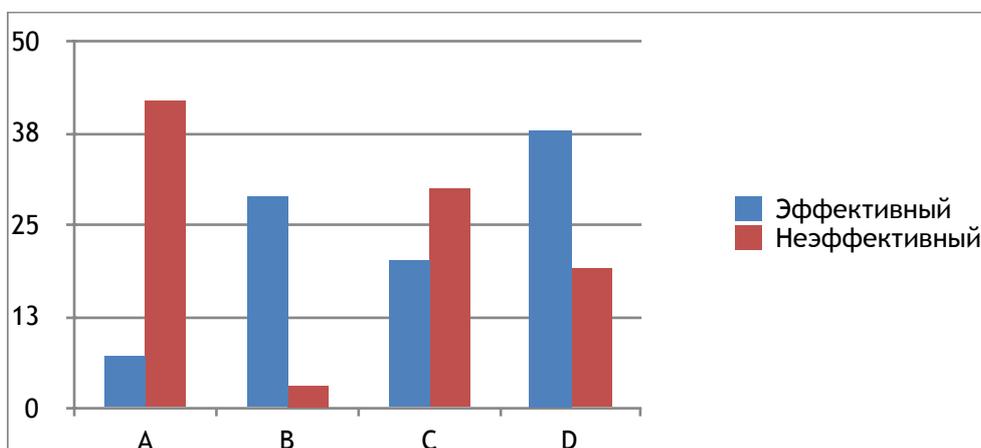


Рис.11 Распределения частот выборов респондентов для кейса 8

9. Коллега попросила Вашей помощи в работе над проектом. Она продемонстрировала метод работы, который она соблюдает, чтобы выполнить проект, и просит также следовать ему. Но вы считаете, что Ваш подход является более эффективным и менее затратным. Каковы будут Ваши дальнейшие действия?

- | | |
|----|---|
| A. | Перед началом работы над проектом, Вы обсудите эту ситуацию с коллегой и убедитесь, что она будет не против, если Вы будете использовать свой метод работы. |
| B. | Как и договорились, Вы будете работать по ее схеме, но по окончании работы Вы сообщите, что в будущем это можно делать эффективнее. |
| C. | Вы решаете использовать свой метод, который является более эффективным. Вы сообщите это коллеге после завершения работы. |
| D. | В соответствие с просьбой Вы будете следовать ее методу, доверяя ее опыту. |

Наиболее эффективный вариант «А», сотрудник предоставляет выбор своей коллеге, чтобы она могла избрать наиболее приемлемый метод. Также сообщая коллеге, что она может улучшить свой способ работ, сотрудник придерживается командной работы. Наименее эффективным будет вариант «D», сотрудник тратит время, хотя может изменить это, не проявляя инициативу. Варианты «B» и «C» не предполагают комплексного подхода к решению проблемы, необходимо учитывать мнение коллеги и возможность продуктивной работы.

В качестве наиболее эффективного выбирали ответ «А» (82 человека), обращение к коллеге по вопросу метода. Варианты «С», «D» выбирали как наименее эффективные с примерно одинаковой частотой, т.к. они не включают в себя обсуждение выбора метода с коллегой. Редко выбирали ответ «B» - работа по методу коллеги с предложением по улучшению после завершения работы (Рис.12)

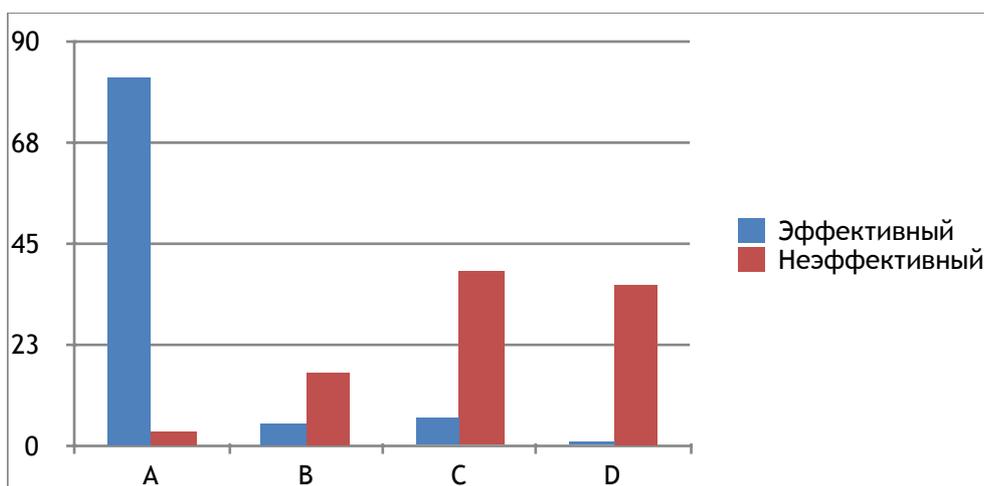


Рис.12 Распределения частот выборов респондентов для кейса 9

10. Вы руководитель довольно большого отдела. В течение некоторого времени возникли серьезные проблемы, такие как: снижение мотивации, большое количество больничных, ухудшение результатов. После анализа Вы понимаете, что это связано с конкретной командой.

- A) Вы вызываете лидера команды, чтобы он объяснился.
 B) Так как до сих пор не поступили жалобы от других коллег, оставляете все, как есть, чтобы все само разрешилось.
 C) Вы попытаетесь узнать больше с помощью неформальных бесед с руководителем команды и некоторыми из его коллег.
 D) На собрании глав команд Вы непосредственно спросите об этом лидера этой команды.

Вариант «С» – наиболее эффективное решение, поскольку это позволит улучшить понимание сложившейся ситуации, получить больше информации, не поднимая до официального уровня. Вариант «В» принесет худшие результаты, т.к. руководитель не реагирует на явные признаки. Варианты «А» и «D» близки в решении, они поднимают вопрос до официального (обвинительного) уровня, теряется контроль над ситуацией.

Наименее эффективным ответом был признан вариант «В» (40 человек), отсутствие действий, чтобы решить ситуацию. Вариант «С» 23 человека выбрали как эффективное решение, ответ предполагает встречу с руководителем отдела с целью узнать больше информации. Вариант вопроса о

сложившейся ситуации у руководителя команды на собрании глав команд «D» выбирали редко (Рис.13).

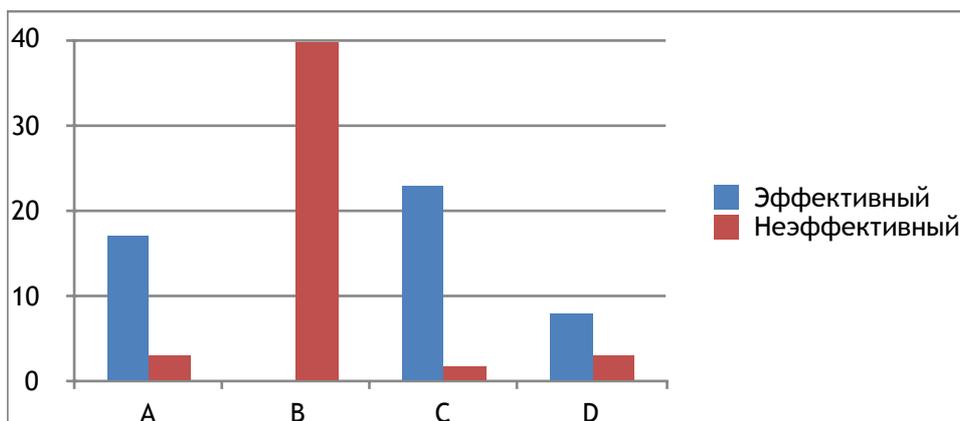


Рис.13 Распределения частот выборов респондентов для кейса 10

11. Вы получили электронное письмо от руководителя, в котором сказано, что Вы будете работать над проектом, который начнется в ближайшее время. В письме ни критериев, ни целей проекта. В письме есть только вопросы на рассмотрение и список людей, которые вовлечены в реализацию проекта. Вы немного взволнованы, поскольку не имеете достаточно информации. Каковы будут Ваши дальнейшие действия?

- | | |
|----|--|
| A. | Обсудите этот проект с руководителем отдела, чтобы получить разъяснения. |
| B. | Попросите о встрече с руководителем отдела, чтобы поделиться своими переживаниями по поводу недостатка информации о проекте. |
| C. | Обсудите проект с коллегами, участвующими в нем, и попытаете получить более подробную информацию. |
| D. | Подождете новых указаний по поводу проекта, прежде чем что-то предпринимать |

Вариант «А» предполагает действия по изменению ситуации, поэтому является наиболее эффективным. Сотрудник получит новую информацию для анализа проекта, и повода для беспокойства не будет. Наименее эффективный вариант «В» создать лишние переживания для руководителя и сотрудника, и не решит проблемы в целом. Сотрудник произведет негативное впечатление, беспокоящегося на пустом месте. Вариант «D» не является в данной случае эффективным, так как не совершаются действия для решения проблемы.

Варианты «С» хоть и предполагает действия, но без результата или с ошибочным результатом

Респонденты выбрали наиболее эффективным вариант «А» (60 человек), разговор с руководителем с целью получить более подробную информацию. Наименее эффективным был выбран ответ «D» (59 человек), отсутствие действий от сотрудника. Варианты «В» и «С». Первый вариант включает разговор о своих переживаниях по поводу будущего проекта, во втором сотрудник обсуждает проблему с коллегами, которые также не имеют достаточно информации о будущем проекте. (Рис.14).

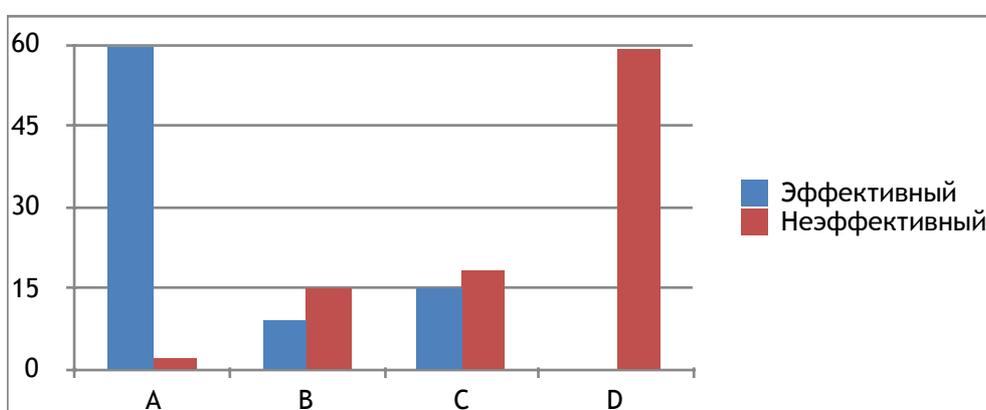


Рис.14 Распределения частот выборов респондентов для кейса 11

12. Новый сотрудник присоединился к вашей команде. Во время собрания, руководитель дал всем задания, которые должны быть готовы к концу недели. Все подтвердили, что поняли принципы работы. Вы заметили, что новый сотрудник вел себя нерешительно во время встречи. После собрания, он сказал Вам, что чувствует себя перегруженным от количества заданий, возложенных на него. Каковы будут Ваши дальнейшие действия?

- A. Сфокусируетесь на выполнении Ваших задач до конца недели и предложите своему коллеге обсудить его сомнения с руководителем.
- B. Обсудите с коллегой, что именно заставляет его чувствовать себя перегруженным, а после дадите свои рекомендации.
- C. Проявите свою заботу, спросив коллегу, хочет ли он обсудить, как подойти к решению задачи так, чтобы он не чувствовал себя таким перегруженным.

D. Сообщите руководителю о проблемах коллеги, чтобы он мог принимать меры по этому поводу

Вариант «А» будет наиболее эффективным, поскольку вся команда загружена, и у всех будет время, чтобы сосредоточиться над собственной работой. Руководитель окажет коллеге необходимую поддержку. Наименее эффективным будет вариант «С», акцент на аффективную часть, даже если это поможет коллеге, у Вас могут возникнуть проблемы с выполнением своей собственной работы. При наличии сильной загруженности лучше использовать поддержку руководителя. В его обязанности входит адаптировать задание и представить правильную помощь вашему коллеге. В варианте «D» решение принимается без учета мнения сотрудника. Ответ «В» не достаточно эффективный, поскольку это задача руководителя пересматривать нагрузку подчиненных и давать рекомендации.

В качестве наиболее эффективного был выбран ответ «В», разговор с коллегой о его чувствах и переживаниях по поводу задания с целью дать свои рекомендации. Наименее эффективным вариантом стал ответ «D» (50 человек), рассказать руководителю о возникших проблемах коллеги, чтобы он пересмотрел данные указания и принял меры. (Рис.15).

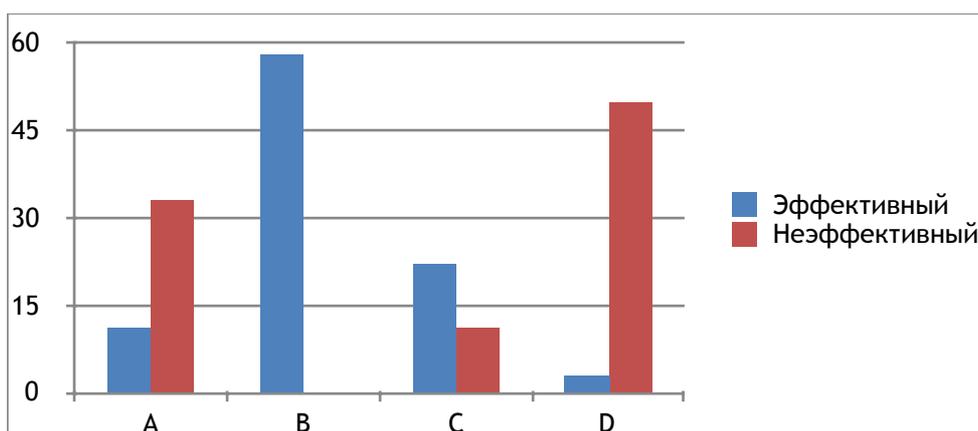


Рис.15 Распределения частот выборов респондентов для кейса12

13. Вы недавно были назначены менеджером в управленческой команде; отношение других менеджеров к Вам сдержанное. У Вас сложилось впечатление, что их сотрудничество с Вами оставляет желать лучшего.

- A) Вы считаете, что не можете угодить каждому, и что со временем Вы поладите с ними.
B) Вы готовы сделать все, чтобы быть принятым (ой) как можно быстрее.
C) В любом случае, Вы лучше, и Вам не нужен кто-то еще для того, чтобы выполнять свою работу.
D) Вы решили проверить, являются ли Ваши ощущения обоснованными. Вы встретитесь с каждым из них, чтобы оценить ситуацию.

Наиболее эффективное решение данного вопроса - беседа с сотрудниками лично, чтобы получить полную информацию о рабочих взаимоотношениях (Вариант D). Наименее эффективный вариант «С», проблема не решается, это не способствует коллективному духу. Ситуация может в будущем привести к конфронтации, а не к сотрудничеству. Варианты «А» и «В» нейтральные, поскольку присутствуют откладывание решения и отсутствие контроля над ситуацией.

Респонденты выбрали наиболее эффективными варианты «А»(26 человек) и «D» (20 человек). В первом случае выбиралось решение, согласно которому время все изменить. Во втором случае предпринимаются активные действия, а именно встречи с сотрудниками. Наименее эффективным был выбран ответ «С» (24 человека), конфронтация, не способствующая командному духу и психологическому климату внутри команды. (Рис.16).

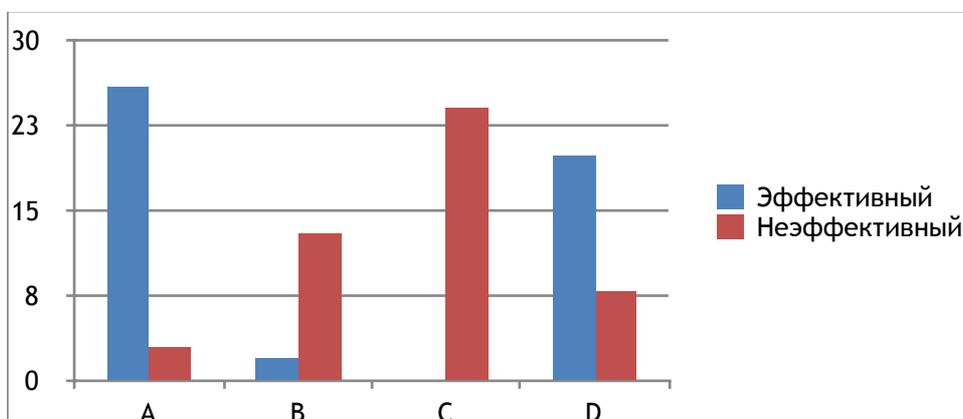


Рис.16 Распределения частот выборов респондентов для кейса 13

14. Вы присоединились к новой команде. Ваш руководитель проинформировал команду о том, что в ближайшее время будет реализована новая система работы. Вы заметили, что некоторые из Ваших коллег кажутся весьма встревоженными с момента объявления. Они рассказали Вам, что в прошлом они испытывали напряжение в приспособление к нынешней системе из-за отсутствия поддержки.

- | | |
|----|---|
| A. | Сконцентрируетесь на ознакомлении с нынешней системой, чтобы быть готовым к внедрению новой. |
| B. | Проинформируйте руководителя группы о переживаниях сотрудников, связанных с внедрением новой системы. |
| C. | После внедрения новой системы, поделитесь своим опытом и знаниями с вашими коллегами, чтобы помочь им привыкнуть к новой системе. |
| D. | Сообщите руководителю, что должны быть организованы дополнительные учебные занятия, которые помогут команде, освоится с новой системой. |

Наиболее эффективным в данной ситуации будет помощь коллегам с использованием новой системы. Эти действия помогут поддержать команду, и позволит создать более прочные отношения (ответ «С»). Наименее эффективным будет вариант «В», поскольку действия, связанные с обращением к руководителю, основаны на сомнениях, на безосновательных фактах о качестве и особенностях новой системы. Варианты «А» и «D» будут не столь эффективны в данном случае. В первом случае не предполагается помощь коллегам, во втором предполагается решение, но решение не своевременно.

Респонденты выбрали эффективными вариантами «С» (38 человек) и «D» (35 человек), т.к. они предполагают работу с сопротивлениями сотрудников по вопросу новой системы. Ответ «В» выбрали 52 человека как менее эффективный, информирование руководителя о сложившейся обстановке и переживаниях сотрудников. (Рис.17).

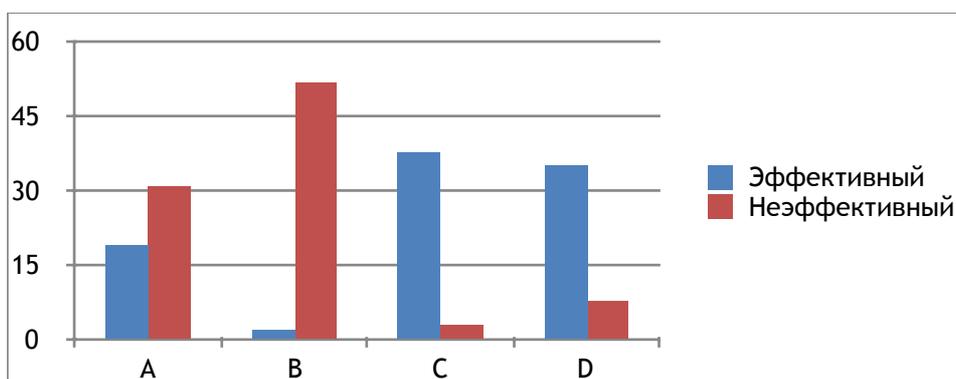


Рис.17 Распределения частот выборов респондентов для кейса 14

15. Каждый месяц, в вашем подразделении проходит собрание. Глава отдела попросил Вас вести обсуждения. После нескольких встреч, Вы пришли к выводу о том, что они не эффективны. Вы предложили идеи по улучшению качества собраний своему коллеге, ответственному за собрания. Однако он не отреагировал на ваше предложение даже после нескольких напоминаний. Каковы будут ваши дальнейшие действия?

- A. Сообщите главе отдела, что Вы столкнулись с некоторыми трудностями, при попытке внесения улучшений в проводимые собрания. И вы поделитесь своим идеями.
- B. Поделитесь своими идеями с другим коллегой, чтобы он оценил степень их полезности, прежде чем совершать дальнейшие действия.
- C. Назначьте официальную встречу с человеком, ответственным за собрания, чтобы обсудить Ваши идеи и получить обратную связь.
- D. Заручитесь поддержкой ваших коллег, чтобы выдвинуть свои идеи и улучшить качество собраний.

Наиболее эффективным будет вариант «С» - этот шаг, который поможет ответственному за собрания сотруднику получить обратную связь о встречах. Если он проигнорирует встречу, тогда можно предпринять более серьёзные меры. Наименее эффективным будет вариант «D», противостояние коллег друг другу в любом случае будет причиной возникновения новых конфликтов и создаст напряженность в будущем. Вариант «А» подразумевает донос на сотрудника, такое действие следует предпринять после попытки разговора с ответственным лицом. Вариант «В» не предполагает конкретных действий по решению проблемы.

Чаще всего наиболее эффективным выбрали вариант «С» (52 человека), обсуждение проблемы с самим ответственным лицом и предложение своих идей относительно собраний. Наименее эффективным чаще выбирали варианты «В» (37 человек) и «D» (20 человек), обсуждения ситуации с коллегами, не отвечающими за данный проект, а в последнем активные действия в объединение с коллегами. (Рис.18).

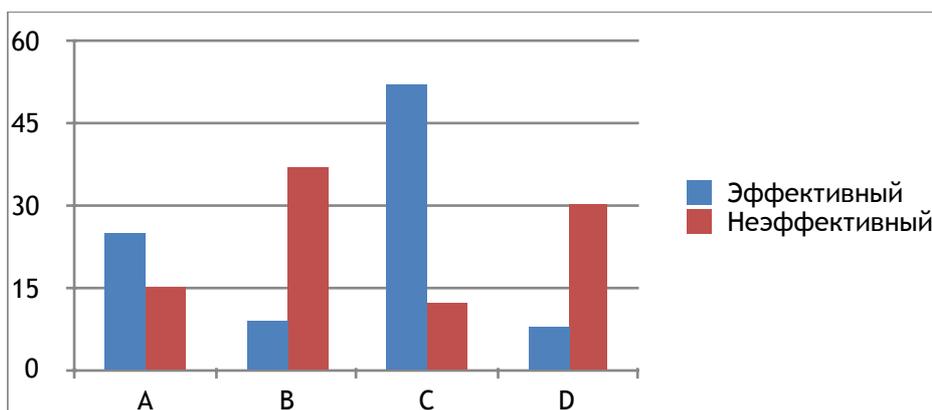


Рис.18 Распределения частот выборов респондентов для кейса 15

16. Глава отдела попросил Вас внедрить новый способ ведения отчетности, разработанный внешними консультантами. Это повлечет за собой ряд изменений в обработке документации. Вы чувствуете сильное сопротивление со стороны коллег, которые хотели бы сохранить нынешний способ работы.

- | | |
|----|--|
| A. | Внедрите новый способ работы, проконтролировав его использование, и убедите сопротивляющихся сотрудников соблюдать указание руководства. |
| B. | Скажите коллегам о том, что Вы не знаете, причины изменений, но им придется адаптироваться к новому способу работы. |
| C. | Проведите личные встречи с целью выявить сопротивления к изменениям и составите подходящий план действий. |
| D. | Убеждены в пользе нового способа работы и его преимуществах. Вы организуете собрание с коллегами, чтобы узнать об их сомнениях. |

Наименее эффективный вариант «В»: бездействие приведет к большему сопротивлению, что спровоцирует сложности в будущем. Наиболее эффективное решение - вариант «С» - беседа с коллегами с целью собрать информацию о сути проблемы, а затем предложить подходящее, отвечающее запросу решение проблемы. Вариант «А» не выявляет точки сопротивления.

«D» тоже можно было выбрать как эффективным, однако во время личных повышается встреч вероятность выявить мотивы сопротивления у каждого.

Наименее эффективным респонденты чаще всего выбирали вариант «B» (70 человек), не выявляются основания для сопротивления, не объясняются причины, но говорится о необходимости адаптации к новой системе, это отрицательно скажется на отношениях к руководству в будущем. Наиболее эффективным чаще выбирали ответ «D» (40 человек), собрание поможет избежать негативного отношения к руководству и будет направлено на работу с сопротивлениями. (Рис.19).

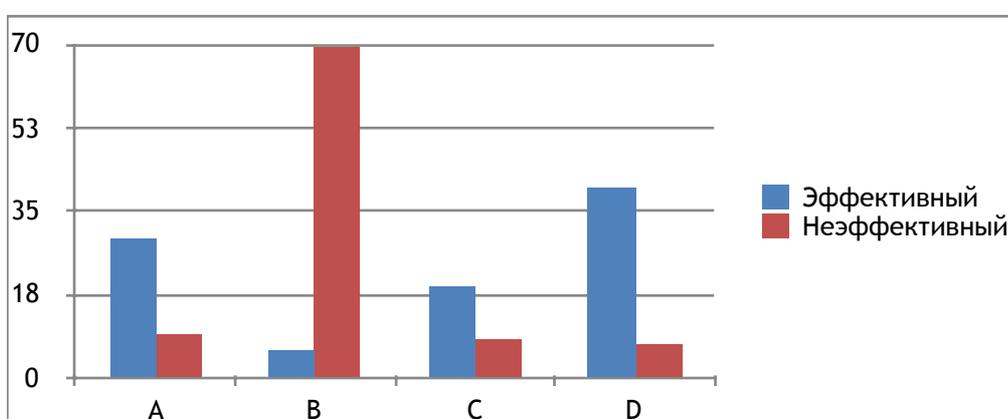


Рис.19 Распределения частот выборов респондентов для кейса 16

17. Новый коллега присоединился к Вашей команде. Его присутствие значительно замедляет работу.

- A) Мы все прошли через период обучения. Вы немного продлеваете Ваш рабочий день, чтобы компенсировать задержки.
- B) Вы объясните коллеге, что он должен быть более независимым и самостоятельным, чтобы стать неотъемлемой частью команды.
- C) Вы составите список имеющихся ресурсов. Предложите ему воспользоваться ими и заверите в том, что Вы доступны в случае возникновения трудностей.
- D) На собрании команды Вы выдвинете план, согласно которому новый коллега будет проводить время с каждым членом команды, чтобы ознакомиться со всеми процедурами и методами работы.

Вариант «C» наиболее эффективный, т.к. разрабатывается план коллеге включиться в работу, при этом развивается самостоятельность. Вариант «A»

наименее эффективный, поскольку выполняя работу за коллегу, он не скоро включится в работу и станет самостоятельным. В варианте «D» тоже разрабатывается план интеграции, однако вовлеченность всей команды не всегда необходимо. Вариант «B» не подразумевает активного вмешательства, чтобы помочь коллеге включиться и освоиться.

Респонденты » с одинаковой частотой выбирали ответы «C» и «D» как наиболее эффективные (по 22 человека), в обоих вариантах предполагает помощь новому сотруднику в адаптации. Вариант «A» рассматривался как менее эффективный (27 человек), компенсация ущерба за счет другого сотрудника, который будет оставаться дольше обычного. Вариант «B» (15 человек) выбирался чаще как неэффективный, т.к. не предполагает конкретных действий помощи новому коллеге. (Рис.20).

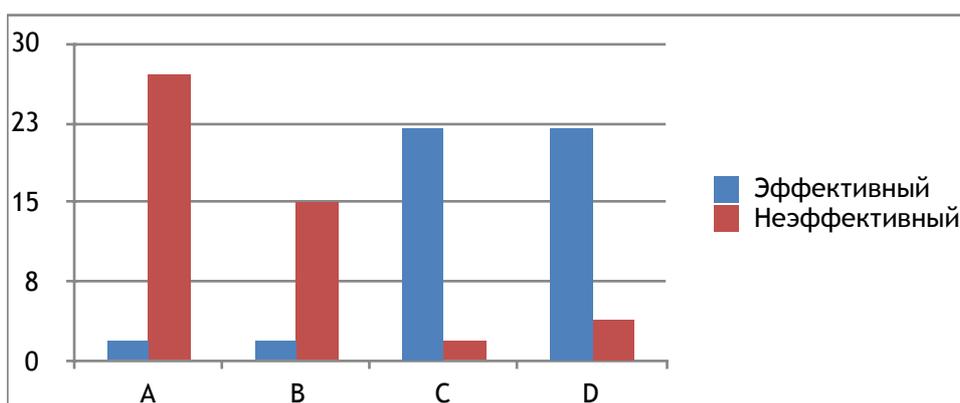


Рис.20 Распределения частот выборов респондентов для кейса 17

18. Сейчас на работе большая загруженность. Руководитель давит на Вас, чтобы Вы завершили проект как можно скорее. Коллега, который не так давно присоединился к команде, ждет, чтобы ему поручили проект. Как вы поступите в данном случае?

- A. Дадите несколько заданий своему коллеге, чтобы он мог помочь вам завершить проект.
- B. Сделайте все возможное, чтобы закончить проект скорее. Будете работать сверхурочно, если это необходимо.
- C. Обратитесь к руководителю с просьбой о встрече, где вы обсудите данный проект и спросите, может ли Ваш коллега помочь Вам.

D. Обратитесь к руководителю, чтобы он передал некоторые из ваших обязанностей другим сотрудникам, чтобы завершить проект как можно скорее.

Вариант «С» наиболее эффективный, поскольку сотрудник обсудит этот вопрос с руководителем и предложит план действий, по которому получение помощи наиболее эффективно. В данном случае выполняются оба условия: получение поддержки начальника, и помощь коллеги. Вариант «D» наименее эффективный в данной ситуации, поскольку это перекладывание ответственности. Вариант «А» нейтральный, потому что выполняется одно условие помощь коллеги, но без осведомленности и поддержки руководителя. В варианте «В» сотрудником не проявляется предприимчивость. Сверхзагруженность возможно скажется в будущем.

Чаще всего в качестве наиболее эффективного респонденты выбрали ответы «А» (42 человека): поручить задания новому коллеге, чтобы завершить проект скорее и ответ «С» (36 человек): обращение к руководителю с просьбой о помощи нового коллеги. Наименее эффективными вариантами были выбраны ответы «D» (31 человек) и «В» (30 человек). Завершить проект быстрее, в первом случае поручая его другим сотрудникам, во втором случае усерднее работая самому. (Рис.21).

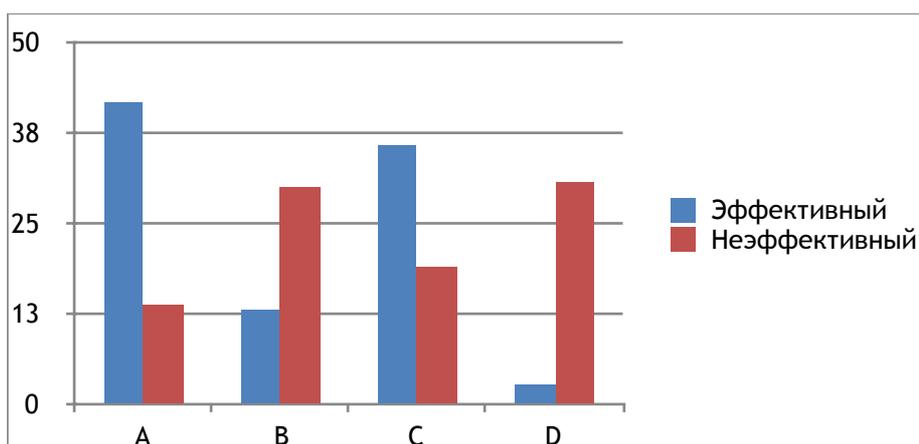


Рис.21 Распределения частот выборов респондентов для кейса 18

19. Вы руководитель. Через несколько недель, европейскими законодательствами будут внедряться новые директивы, которые должны быть приняты во внимание Вашими сотрудниками при обработке документов и отчетов. При

просмотре некоторого числа отчетов, Вы обнаружили увеличение количества несоответствий по правилам нового законодательства. Каковы будут Ваши действия?

- | | |
|----|---|
| A. | Во время следующего совещания Вы добавите новый пункт в повестку дня, чтобы проинформировать о новом законе, и обсудить его влияние на их работу. |
| B. | Когда новая директива будет реализована, вы пошлет вашей команде необходимую информацию о нем по электронной почте. |
| C. | Пошлете напоминания о важности новых директив по электронной почте и продолжите проверять отчеты, чтобы избежать несоответствий. |
| D. | Попросите кого-то из сотрудников создать информирующий документ по новому закону. |

Наиболее эффективный вариант «А» - использование преимущества собрания для сообщения об изменениях в директивах даст сотрудникам преимущества в выполнении задания без дальнейших ошибок. Вариант «С» наименее эффективный, поскольку это всего лишь напоминание, информация может быть воспринята не каждым, и ошибки в отчетах будут продолжаться, а на их исправление нужно время. Вариант «В» нейтральный, подразумевает половинчатое решение – лишь предоставление информации без обсуждения новых директив. Информированный документ в варианте «D» не предполагает конкретных действий или разговора с командой.

Респонденты чаще выбирали наиболее эффективным вариантом «А» (60 человек), собрать сотрудников на встречу, чтобы рассказать о нововведениях. В качестве наименее эффективного чаще выбирали варианты «В» (37 человек): послать лишь информацию по электронной почте и вариант «D»: создание информирующего документа сотрудником. (Рис.22).

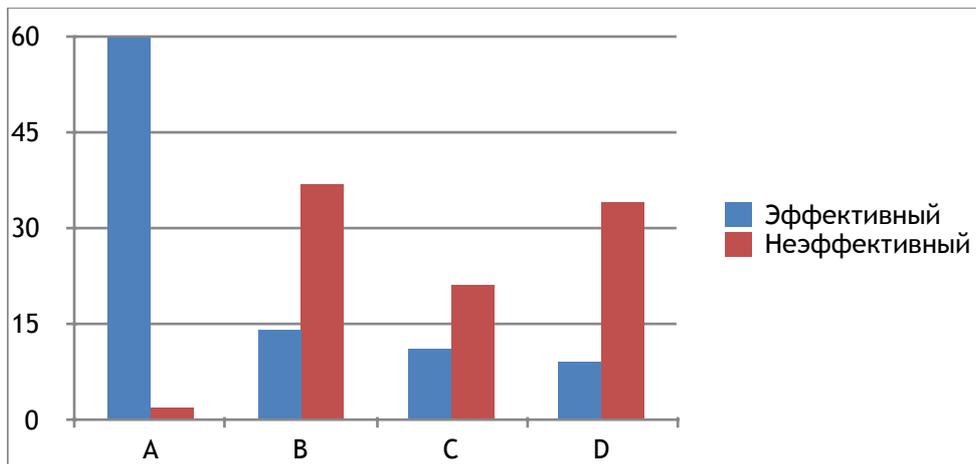


Рис. 22 Распределения частот выборов респондентов для кейса 19

20. Вы руководитель. Каждый месяц, Ваша команда делает отчеты по экономическим показателям. В этом месяце, сроки публикации результатов строго определены. Вся команда находится под давлением. Один из ваших подчинённых, который недавно присоединился к команде, говорит, что у него есть трудности с составлением отчета. Он предполагает, что качество не будет соответствовать ожиданиям.

- | |
|---|
| <p>A. Дадите ему понять, что он должен без колебаний обращаться к Вам за подтверждением результата.</p> <p>B. Ознакомьтесь с его работой и укажите ему вопросы, которые необходимо доработать.</p> <p>C. Обсудите эту ситуацию с подчинённым, чтобы понять причины его трудностей и подготовьте план действий для заполнения пробелов в его знаниях.</p> <p>D. Скажите ему, что опытный сотрудник проконтролирует его работу и проверит результаты.</p> |
|---|

Вариант «D» наиболее эффективный, объяснение необходимости преодоления трудностей и проявления инициативы, будет способствовать автономии в будущем, при этом, чтобы учесть ошибки, назначен куратор, который будет контролировать процесс. Наименее эффективным будет вариант «C», не учитываются важные условия данной ситуации - дедлайн работы и повышенная нагрузка. Варианты «A» и «B» нейтральны: есть принцип самостоятельности, но без контроля во время всего процесса.

В качестве наиболее эффективного решения чаще всего респонденты выбирали ответы «В» (43 человека) и «С» (39 человек), которые включает в себя непосредственно помощь от руководителя. Наименее эффективным был выбран вариант «D» (46 человек), в котором другой сотрудник окажет помощь. (Рис.23).

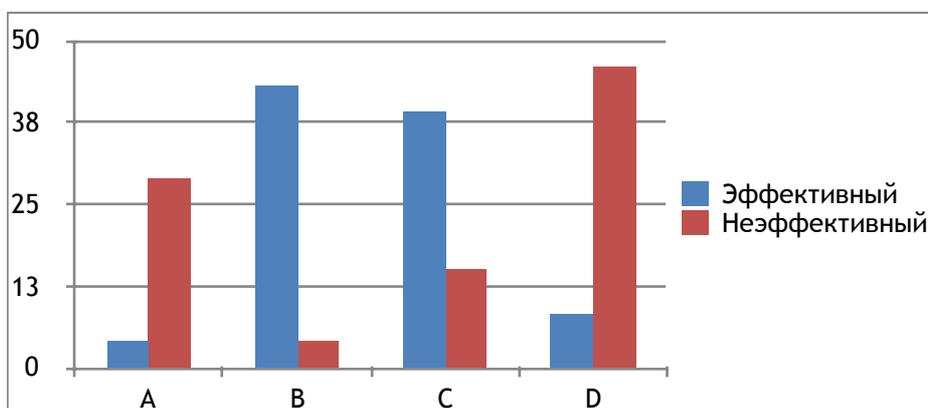


Рис. 23 Распределения частот выборов респондентов для кейса 20

21. Многие коллеги просят совета и информацию о работе программного обеспечения, поскольку Вы когда-то выполняли эту работу. Новое лицо, ответственное за это, часто не доступно. Сотрудники продолжают обращаться к Вам. Вы думали, что со временем таких запросов станет меньше, но этого не происходит.

- A) Вы обсудите этот вопрос лично с новым ответственным лицом и попросите его выполнять свои обязанности.
- B) Вы оставили указатель на Вашей двери, гласящий "Я больше не IT - сотрудник".
- C) Вы отправляете всех, кто приходит к Вам с запросом, к новому IT-сотруднику, утверждая, что он более компетентен, чем вы.
- D) Вы отвечаете на запросы, очевидно демонстрируя, что Вы оказываете им услугу.

Ответ «С» является лучшим, поскольку вы сообщаете о своем новом статусе. Вариант «А» тоже можно было назвать лучшим, но есть вероятность, что не все знают об изменениях в должностях. Худший вариант «В», используется некорректный вид ответа без вовлечения в разговор IT-

сотрудника. Вариант «D» нейтральный, коллегам оказывается помощь, но не совсем корректным способ.

В качестве наиболее эффективного решения чаще всего респонденты выбирали ответ «А» (35 человек), который включает в себя личную встречу с ответственным лицом с целью разъяснить ситуацию. Наименее эффективным был выбран вариант «D» (26 человек), демонстрация услуги, без дальнейшего решения проблемы. (Рис.24).

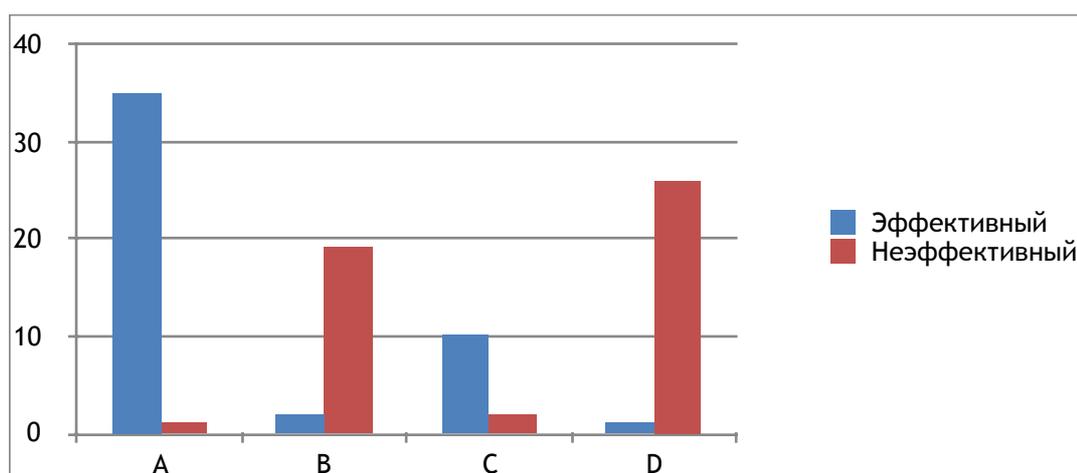


Рис.24 Распределения частот выборов респондентов для кейса 21

22. На собрании команды Вы представили результаты своей работы. Один из коллег оспаривает Ваш анализ, на самом деле набрасываясь на Вас. Он категорически выступает против Ваших результатов.

- А) Вы соглашаетесь с ним и с тем, что, действительно, есть два способа решения этого вопроса.
- В) Вы не идете на уступки. Ваш анализ является результатом серьезной работы, и результаты были проверены.
- С) Вы объясните подход, который Вы выбрали, и попытаетесь понять, в чем Ваши результаты различаются.
- Д) Вы попросите руководителя отдела высказаться и разобраться в ситуации.

Ответ «С» наиболее эффективный. Готовность проанализировать работу еще раз, и понять, почему появились различия в работах, разумный подход в данном случае. Ответ «А» - худший. Соглашаясь, без дополнительной проверки – признак неуверенности в результатах. Выбор вариантов «В» или «D» не совсем корректен, в данном случае они нейтральны, поскольку не принимается

во внимание то, что не было дополнительной проверки на различность анализа данных.

Наиболее эффективным респонденты чаще всего выбирали вариант «С» (31 человек), разбор различий в результатах. Наименее эффективным чаще выбирали ответ «В» (21 человек): конфронтация и «D» (18 человек): обращение к руководителю с просьбой разобраться в проблеме. Варианты «А» помечался реже, согласие с ошибкой в анализе, без конфронтации, и без дополнительной проверки. (Рис.25).

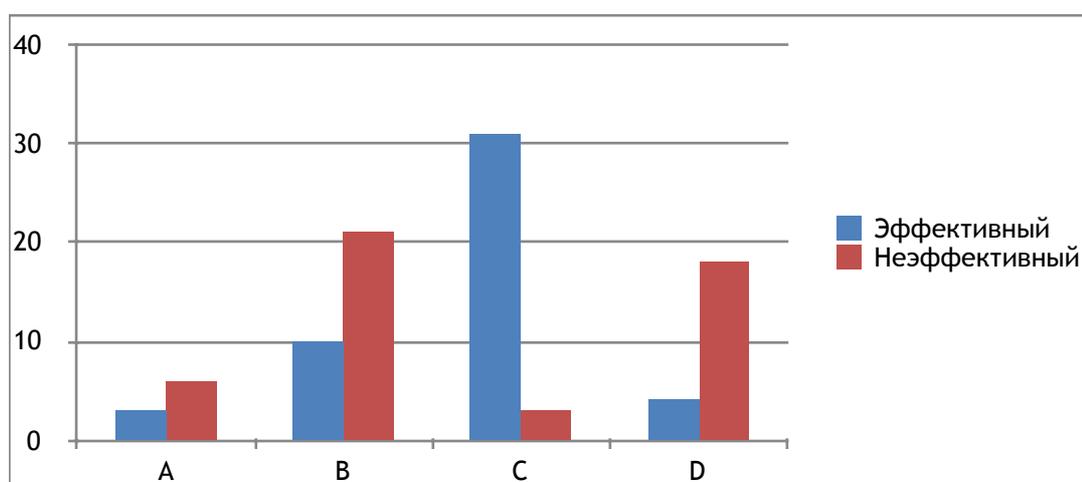


Рис.25 Распределения частот выборов респондентов для кейса 22

23. Вы руководитель команды из семи человек, четверо из которых состоят в браке и имеют детей. Они привыкли иметь преимущество в распределении отпусков, хотя это не закреплено правилом. Остальные сотрудники объяснили, что данный порядок вещей продолжается достаточно долго, и они больше не готовы мириться с неравенством.

- A) Вы объясните им, что этот обычай укрепился, и будет трудно что-либо изменить, поскольку до сих пор все хорошо работало.
B) Вы советуете им как можно скорее стать родителями.
C) Вы выдвинете оригинальный и объективный подход: жеребьевку для периода отпусков, объясняя, что она даст каждому равный шанс.
D) Вы предложите после собрания подумать о решении, которое всех устроит.

Вариант «D» наиболее эффективный, поскольку решение будет искаться совместно, однако окончательно решение остается за руководителем. Наименее эффективный вариант «B», некорректный ответ, нет попытки найти выход.

Варианты «А» и «С» нейтральны, нет акцента на то, что решение остается за руководителем.

Чаще всего наименее эффективным выбрали вариант «В» (31 человек), не предполагает решения ситуации. Наиболее эффективным чаще выбрали вариант «С» (25 человек): кинуть жребий, чтобы распределить отпуска и вариант «D» (19 человек): общее собрание с целью обсудить график отпусков. (Рис.26).

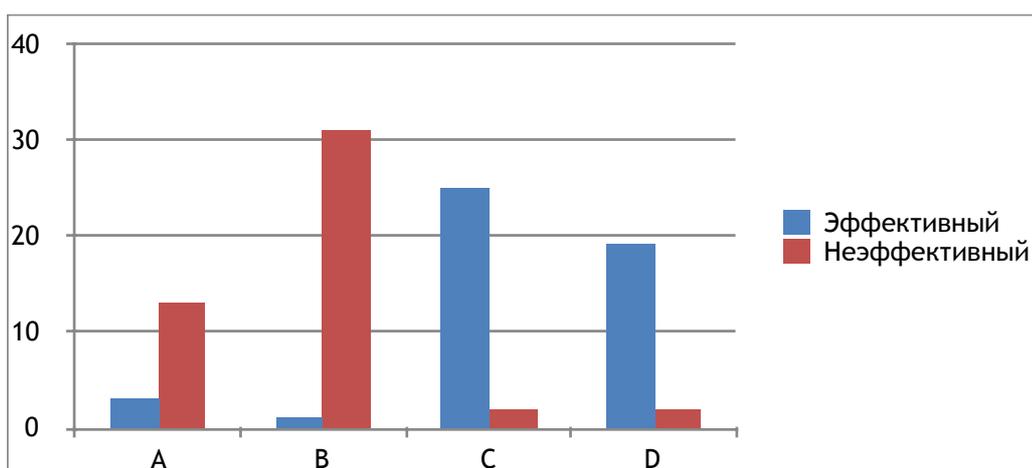


Рис.26 Распределения частот выборов респондентов для кейса 23

24. Вы отвечаете за сложный проект. Ваша команда усердно работала в течение месяца, и сейчас возросла напряженность. Между коллегами вспыхнул спор о форме документа. По вопросу содержания документа между коллегами полное согласие.

- А) Вы отправляете двух коллег посетить курс составления и презентации документа.
В) Вы сами решаете спор, выбирая из двух предложений, поскольку времени осталось мало, и Вам нужно продолжать работу.
С) Вы не торопите события. Обе стороны могут высказать свою точку зрения. Вы попросите их найти решение самостоятельно.
D) Вы устроите товарищеский перерыв на обед, чтобы ослабить напряженность.

Наиболее эффективное решение – вариант «С», поскольку выбранная тактика поведения позволяет смягчить напряженность, и прийти к согласию и совместному решению заинтересованным лицам. Ответ «А» является наименее эффективным: не подходящий момент, чтобы отправлять членов команды на

тренинг, помимо этого нет прямого решения проблемы. Варианты «В» и «D» не отвечают полностью всем условиям ситуации: в первом случае не дает заинтересованным лицам самим найти решение, во втором случае нет прямого решения проблемы, однако ослабляется напряженность.

Респонденты выбрали самым эффективным вариант «В» (27 человек), руководитель принимает решение за команду. Приблизительно одинаковое количество респондентов выбрали ответы «D» (17 человек) и «С» (16 человек) как неэффективные. В первом случае перерыв на обед, т е задержка, во втором случае утроить переговоры, не торопя события. (Рис.27).

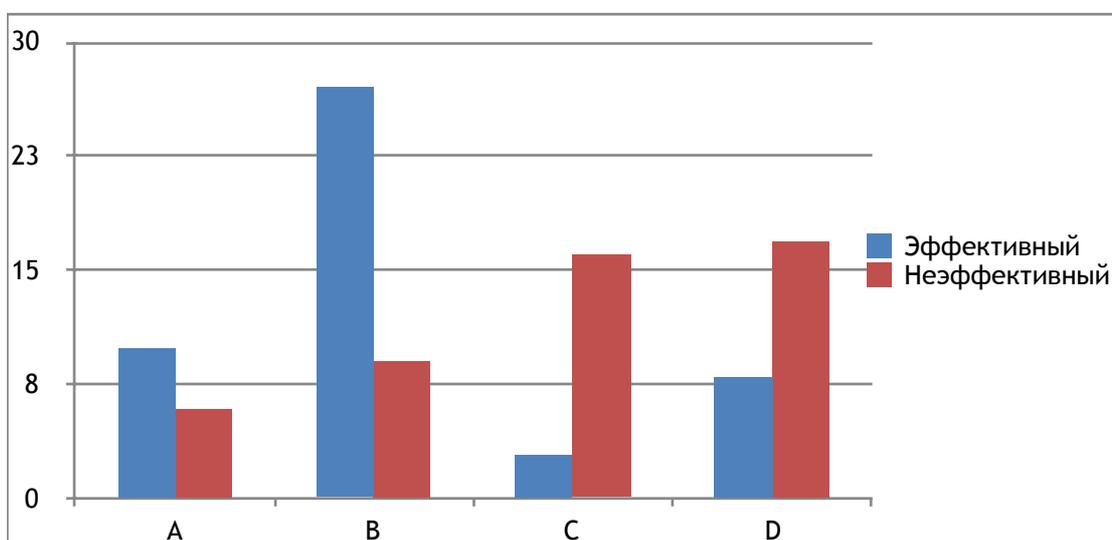


Рис.27 Распределения частот выборов респондентов для кейса 24

25. Сейчас вечер четверга, крайне важно ответить на запрос нового президента, который выходит в понедельник утром. Вы не сможете сделать это самостоятельно. Вы должны поручить задание одному из Ваших подчиненных. Есть только одно решение: работать с ним и в пятницу, и в субботу. Вы звоните ему.

- А) «Мы должны дать ответ новому президенту в понедельник; Вам придется работать над этим со мной завтра и в субботу».
- В) «Я знаю, что уведомление пришло поздно, но Вы мне нужны на работе завтра и в субботу; Вы сможете выйти на работу в субботу?»
- С) «Вы должны работать сверхурочно в субботу; нужно сделать все до начала следующей недели».
- Д) «Планировали ли Вы что-то важное на субботу?»

Вариант «В» - наиболее эффективный, потому что присутствует, как объяснение обстоятельств, так и точный запрос. Наименее эффективный ответ «D» отсутствуют два фактора, перечисленные выше. Варианты «А» и «С» нейтральные, поскольку в первом отсутствует точный запрос, а во втором ответе нет объяснения ситуации.

Респонденты выбирали наиболее эффективным вариантом «В» (33 человека), корректный запрос. Наименее эффективным были выбраны ответы «С» (21 человек) и «D» (17 человек), в обоих ответах отсутствует объяснение причин работы сверхурочно (Рис.28).

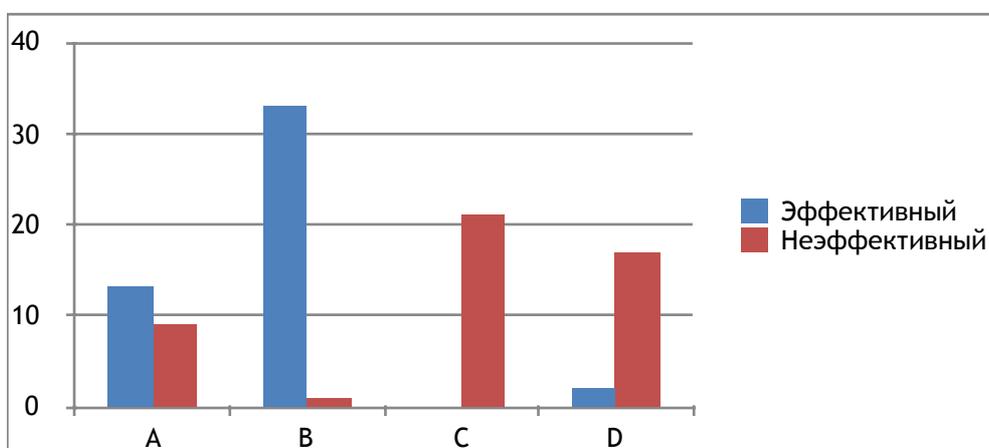


Рис. 28 Распределения частот выборов респондентов для кейса 25

26. Вам была поставлена задача внедрения нового программного обеспечения, которое двенадцать Ваших коллег должны освоить и использовать на ежедневной основе. Никто в Вашей команде не понимает необходимости замены существующего программного обеспечения, поскольку старое было гораздо лучше.

- А) Вы разъясните, что для Вас старое программное обеспечение тоже было гораздо лучше, но никто не может ставить под сомнение указания свыше.
- В) «Начальство имеет доступ к информации, которую мы не знаем, но это необходимо. Изменение полезно для отдела, работать сообща, в согласии – наилучшее решение».
- С) Вы решаете выявить трудности, чтобы их изменить, а также реализовать процесс управления изменениями, который устранил проблемы, порожденные новым программным обеспечением.
- Д) Вы очень удивлены, что услышали так много запросов об упрощении задач и сокращении процедур программного обеспечения. Вы решаете провести

совещание, на котором каждый сможет свободно выступить, а после приступить к работе.

Наиболее эффективным является ответ «С». Обращение к проблеме и попытка ее решения – лучший вариант в данной ситуации. Наименее эффективное решение кейса «А», поскольку нет непосредственного обращения к проблеме, к тому же портит мнение о начальстве. Нейтральные варианты «В» и «D». В первом варианте присутствует только обращение к проблеме, а в следующем только предложение решения.

Наиболее эффективным ответом был признан вариант «С» (30 человек), т.к. предпринимаются действия, чтобы проработать сопротивление сотрудников. Вариант «А» не предполагает действий по работе с сопротивлениями, отчего может репутация организации. Варианты «В» и «D» редко выбирались. (Рис.29).

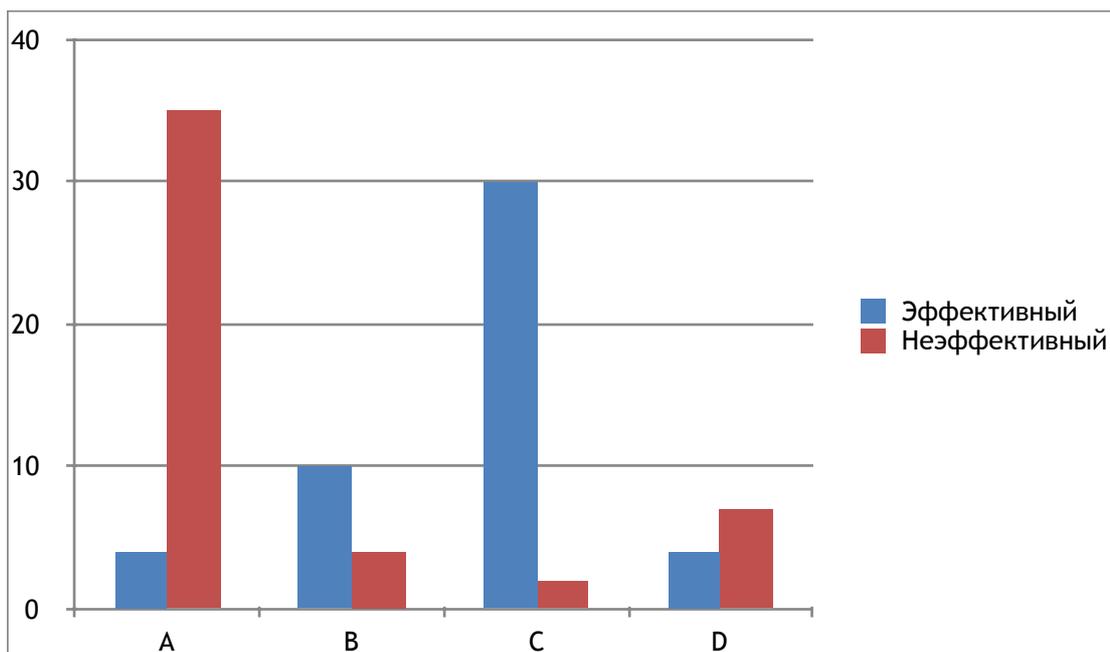


Рис.29 Распределения частот выборов респондентов для кейса 26

27. Вы назначены руководителем совершенно новой команды в новом отделе. Вы знаете некоторых из Ваших новых коллег, но большинство пришли из совершенно разных областей. Один из них был рекомендован как исключитель-

но талантливый сотрудник. Тем не менее, Ваши впечатления о нем не самые приятные. Он кажется замкнутым и не вовлеченным.

- A) Выступать в роли руководителя нового отдела достаточно сложная задача. Вы просто попытаетесь уделить внимание этому коллеге, чтобы сформировать о нем более объективное мнение.
- B) Вы просите переназначить его в старый отдел, который, несомненно, ему больше подходит.
- C) Вы встретитесь с ним и попытаетесь выяснить, в чем его сложность.
- D) Вы поручаете ему работать с Вами в паре в новом проекте, чтобы его поощрить. Вы сможете реально оценить его качества.

Наиболее эффективный вариант «А». Перед тем как принимать решения, следует собрать информацию и составить мнение о сотруднике; на данный момент есть более приоритетные задачи. Наименее эффективный ответ «В». Решение принимает без достаточной информации. Перенаправляя сотрудника в другой отдел, вы не даете ему время раскрыться. Варианты «D» можно было бы выбрать как лучший, однако в период адаптации в новом отделе (возможно, в новой культуре) это может стать более рискованным, чем эффективным действием. Вариант «С» тоже нейтральный, поскольку только через разговор сложно выявить все проблемы.

В качестве наименее эффективного выбирали ответ «В», принимать решение без дополнительной информации о сотруднике, его возможных проблем, и не предполагает правильное поведение в данной ситуации. Варианты «А», «С», «D» выбирали как эффективные с примерно одинаковой частотой, т.к. они включают в себя действия по решению вопроса адаптацией сотрудника. (Рис.30)

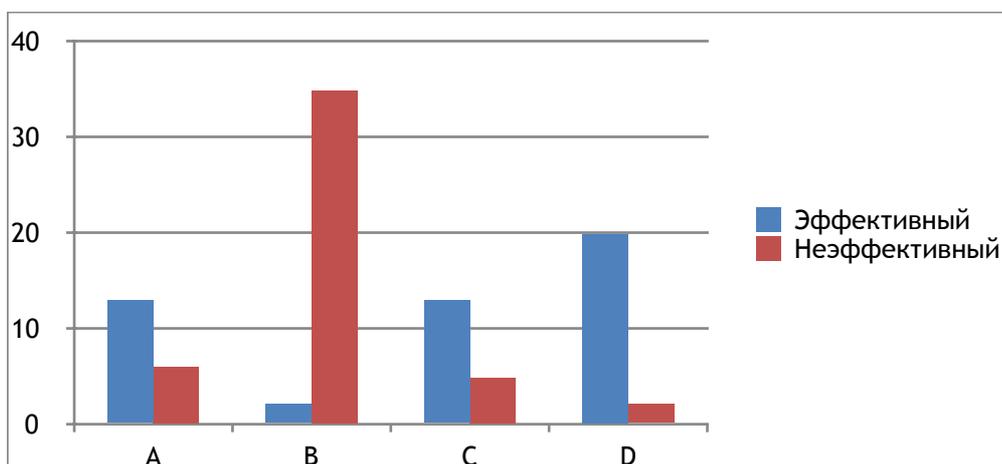


Рис.30 Распределения частот выборов респондентов для кейса 27

28. Уже третий год Ваш линейный менеджер поздравляет Вас с ежегодной высокой оценкой Вашего профессионального развития. Однако это подтверждение до сих пор не было поощрено ничем конкретным, как, например, бонусы, повышение заработной платы или продвижение по службе.

- А) Признания от Вашего начальника достаточно. Вы удвоите свои усилия в следующем году.
- В) Вы ждёте подходящего момента, чтобы высказать свое разочарование. После этого Вы будете менее усердным, чтобы люди поняли Вашу значимость.
- С) В конце встречи Вы расскажите о Ваших ожиданиях от признания, а также о желании поощрения в более конкретной форме.
- Д) Вы предупредите начальника о том, что, если он хочет, чтобы это продолжалось, он должен сделать значительный жест, чтобы выразить признательность.

Наиболее эффективный ответ «С». Ожидания должны быть высказаны без агрессии. Запрос обоснован объективными причинами. Вариант «D» - худший, поскольку агрессивный ответ и угроза не уместны в трудовых отношениях. Вариант «А» нейтральный. Если запрос обоснован, он должен быть высказан. Вариант «В» тоже нейтральный, поскольку прилагать меньше усилий - не самое эффективное поведение.

Наиболее эффективным ответом был выбран вариант «С» (37 человека), высказывание своих ожиданий без конфликтных действий. Наименее эффективным чаще всего выбирали вариант - высказывание разочарования с последующим менее усредним выполнением своих обязанностей и задач (ответ «В», 27 человек). (Рис.31).

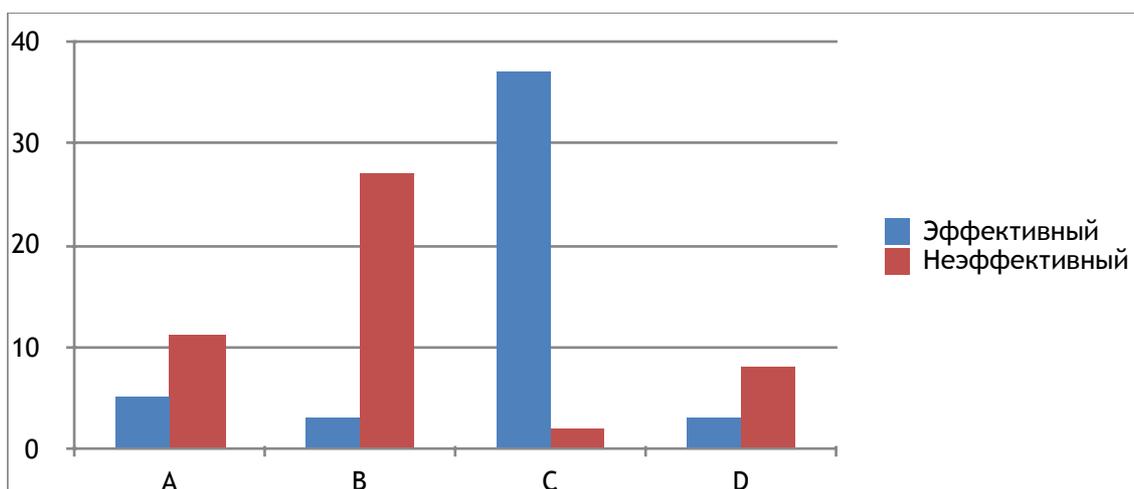


Рис.13 Распределения частот выборов респондентов для кейса 28

29. Два отдела с разной численностью объединяют. Вы ответственны за больший из них, и станете главой нового отдела. Вам кажется, что коллеги из другого отдела весьма обеспокоены. Они боятся пострадать в процессе слияния и быть второстепенными по сравнению с Вашей бывшей командой, когда речь идет о распределении важных задач, графике отпусков и самостоятельной работе.

- A) Вы решаете ничего не предпринимать, пусть каждый самостоятельно разберется, что к чему, осмотрится.
- B) Вы пошлете письмо по электронной почте новым коллегам с приветствием и пояснением, как команда будет работать.
- C) Вы организуете встречу, где каждый сможет внести предложение по реорганизации рабочего места в соответствии с выбранными критериями.
- D) Вы организуете встречу для вновь прибывших, чтобы объяснить их роли и Ваши ожидания.

Первый вариант является наименее эффективным, так как отсутствие действий только увеличит беспокойство новоприбывших. Кроме того в обязанности руководителя входит управление командой. Третий ответ в данной ситуации наиболее эффективный. Всей команде предлагается реорганизация рабочего места, это ставит каждого члена команды в равное положение. Варианты «B» и «D» не подразумевают прямого выхода из конкретной ситуации. Подход, использованный в пунктах «B» и «D» заключается в том,

чтобы приветствовать и проинформировать, но это направлено только на новоприбывших

Чаще всего в качестве наименее эффективного решения респонденты выбирали ответ «А» (43 человека) не предполагает каких-либо действий по изменению ситуации, поэтому является наименее эффективным. Наиболее эффективными выбирали ответы «D» (24 человека) и «С» (19 человек), встреча с новоприбывшими или встреча со всей командой, чтобы разъяснить вопрос, благодаря которой возможно получить конкретную информацию о финансовой сфере и специфике работы конкретного отдела. Меньше всего выбирали ответы «Г» и «В», которые предполагают получение необходимой информации в итоге, однако время не обозначено точно и решение данного вопроса может сильно затянуться (Рис.32).

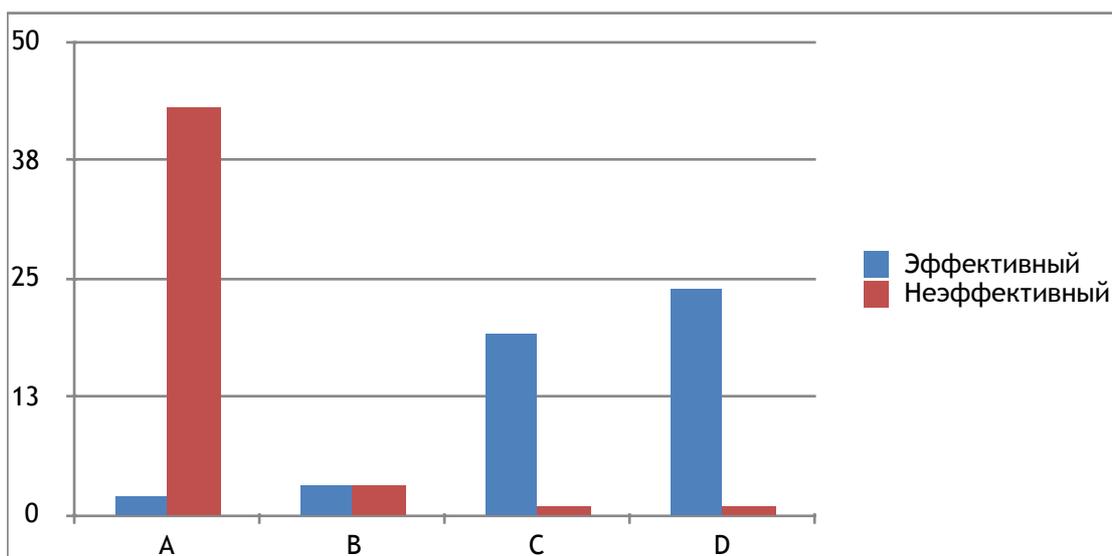


Рис. 32 Распределения частот выборов респондентов для кейса 29

30. Несколько раз Ваш начальник выразили сомнения по поводу Вашей способности управлять отделом в экстренных ситуациях. Сейчас он отправил Вам по электронной почте письмо с предложением назначить Вас на менее стрессовую должность.

А) Вы считаете, что начальник правильно распознал Ваши проблемы и предложил Вам достойную смену работы. Вы принимаете и благодарите его за проницательность.

В) Вы считаете, что в целом результаты департамента положительные. Вы просите о встрече в ближайшее время и готовите документ с изложением всех задач и зон развития, которые затрагивают Вас.

С) Вы раздражены этим предложением и чувствуете себя обеспокоенным. Вы тотчас решили возразить начальнику и подойти к нему в офис, чтобы сказать, что Вы думаете.

Д) Вы решили выяснить, что могло бы натолкнуть его на такое предложение. Вы узнаете, что некоторые из коллег жаловались на Ваш стиль управления. Вы призываете своих коллег, обвинивших Вас, отозвать их заявления.

Вариант «В» в данной ситуации будет наиболее эффективным, т.к. реакция сотрудника основана на фактах. Оценка своей работы позволит наглядно продемонстрировать руководителю результаты вашей деятельности. Ответ «С» - наименее эффективный в данной ситуации, реакция обусловлена эмоциями, это может негативно повлиять на авторитет сотрудника. Вариант «D» тоже можно было бы назвать наименее эффективным, однако в «С» содержится элемент агрессии. В варианте «А» сотрудник признает свою слабость без попытки доказать свою результативность фактами.

Респонденты выбрали наиболее эффективным вариант «В» (40 человек) встреча с руководителем по поводу результатов работы. Ответы «С» и «D» были выбраны примерно с одинаковой частотой как наименее эффективные ответы (21 человек), в первом случае эмоциональная реакция не уместна, во втором случае выговор не самый лучший способ действия. (Рис.33).

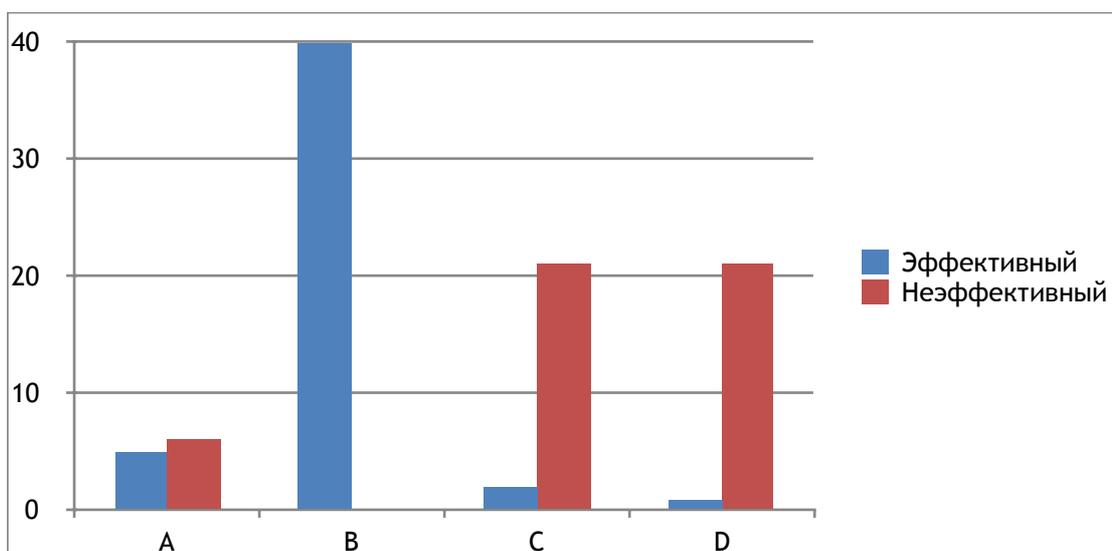


Рис.33 Распределения частот выборов респондентов для кейса 30

31. Ваша рабочая группа состоит из трех человек. За три дня до Вашего ежегодного отпуска Вам поручают срочное задание. Даже если Вы подключите всю свою команду, Вы не справитесь с этим полностью до ухода в отпуск. Отсрочка Вашего отпуска затруднительна, поскольку запланирована долгая семейная поездка, и билеты не возвратные.

A) Вы предупредите начальника, объяснив ему, что у Вас нет времени заниматься данным вопросом. Вы просите другого решения: поменять дедлайн или назначить задачу другому сотруднику.

B) Вы решаете самостоятельно разобраться с этим вопросом, прежде чем уйдете в отпуск. Вы будете приходить раньше, и уходить позже с работы. Вы простимулируете коллег приложить последние усилия, демонстрируя на личном примере.

C) Вы составите план решения вопроса и назначите коллегам задачи, которые они смогут сделать в Ваше отсутствие. По возвращению Вы завершите начатое.

D) Вы организуете работу своей команды таким образом, чтобы они могли завершить работу к сроку во время Вашего отсутствия. Вы примите участие в предварительном планировании, оставив за главного самого опытного коллегу.

Вариант «D» наиболее эффективный, сотрудник не отказывается от ответственности, возложенной на него. Реорганизация работы, таким образом, чтобы выполнить задание руководителя и выполнить его качественно, поскольку будет осуществлён контроль. Наименее эффективным будет ответ «B», в кейсе четко обозначено ограниченность во времени, большая вероятность, что полученный результат будет низкого качества. Ответ «C» предполагает действия по решению данного вопроса, однако отсутствие контроля может привести к плачевным результатам. Вариант «A» нейтральный, поскольку сотрудник отказывается от задания. Задание назначат другой команде, которая сделает его более качественно, однако авторитет непосредственно сотрудника будет подорван.

В качестве эффективного решения больше всего респонденты выбирали вариант делегирования ответственности, составив примерный план действий на время отпуска, ответ «D» (32 человека). Наименее эффективным был выбран вариант «A» (28 человек), избегание полной ответственности. Ответ «C»

выбирали реже – составление плана работ на время отсутствия, после приезда завершение начатого с задержкой дедлайна. (Рис.34)

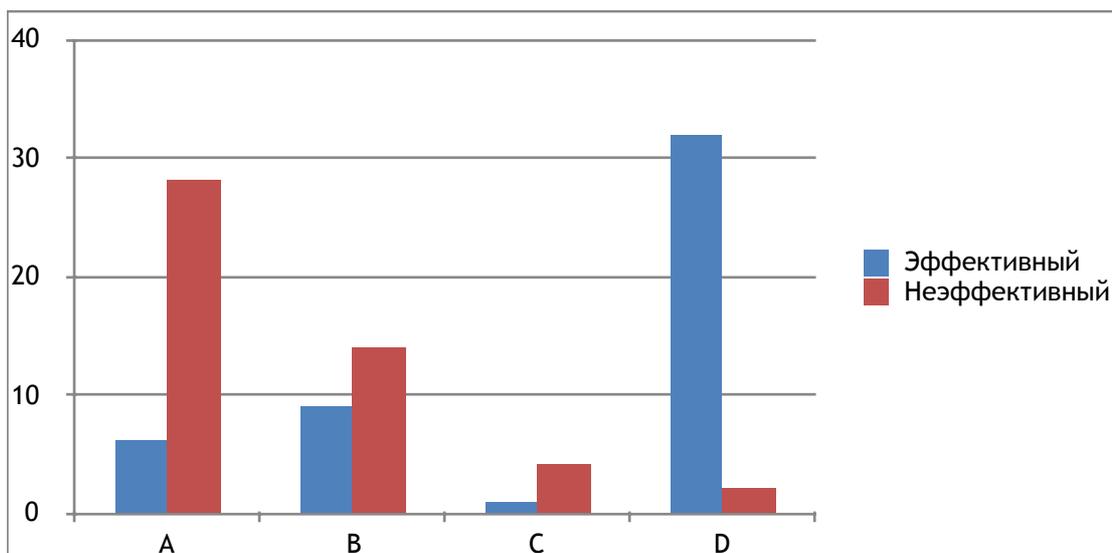


Рис.34 Распределения частот выборов респондентов для кейса 31

32 Глава подразделения просит Вас поработать над небольшой частью своего доклада, утверждая, что это не займет слишком много времени. У вас есть две недели, чтобы это сделать, но у Вас есть и другие задания, которые надо завершить. Через несколько дней Вам было сказано, что требования изменились. Теперь необходимо завершить все задания в одно и то же время.

- A) Вы скажете главе подразделения, что данная работа требует гораздо больше времени, чем ожидалось, и что Вы не можете взять ее на себя.
- B) Вы пересмотрите свои приоритеты, отложите другие задания и распланируете время, необходимое для выполнения просьбы.
- C) Вы согласитесь и возьмете работу на дом, так как сейчас завал.
- D) Вы объясните, что у вас недостаточно времени, чтобы самому сделать эту работу, но Вы готовы дать общие рекомендации по докладу другому сотруднику, а также проконтролировать его работу.

Наиболее эффективный ответ «D», сотрудник обозначит обстоятельства ситуации, руководитель более компетентен в вопросе приоритетов, в данной ситуации он эффективнее проконтролирует, чтобы результата работ был положительным. Наименее эффективным в данном случае будет вариант «C», есть риск выгорания, если не принять во внимание собственные потребности.

Вариант «В», предполагает определённое решение, однако приоритетность может быть расставлена не правильно. Также вариант «А», в котором сотрудник обозначает обстоятельства ситуации, но отказывается от задания

Респонденты выбирали наименее эффективными вариантами «А» (28 человек) и «С» (17 человек), две крайности: работа сверхурочно либо отказ от задания. В качестве эффективных примерно с одинаковой частотой были выбраны ответы «D» (24 человека), делегирование задания с контролем его в дальнейшем, и «В»(19 человек), пересмотр приоритетов, чтобы завершить доклад. (Рис.35).

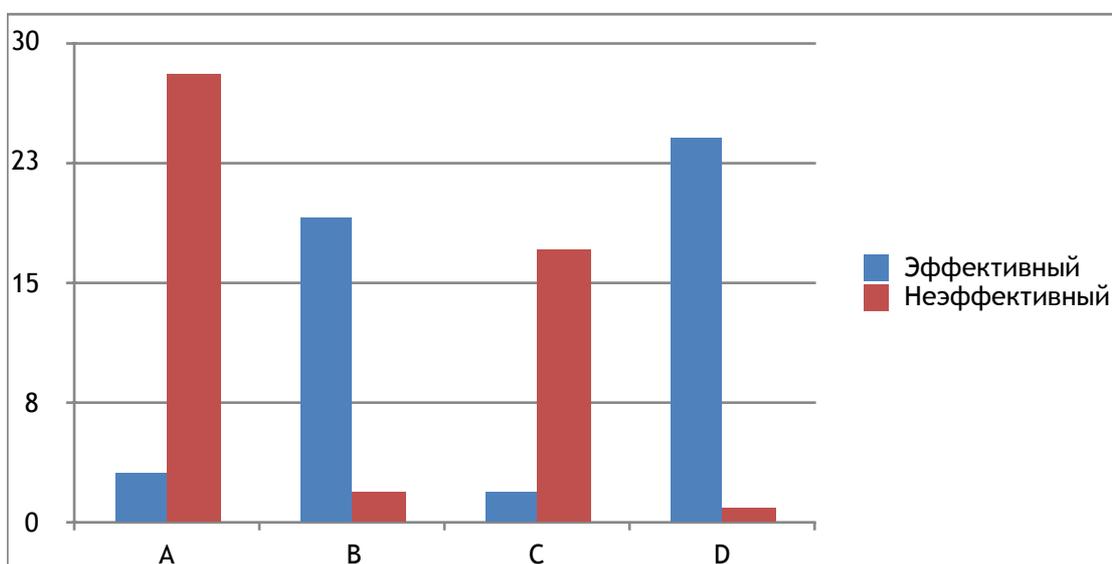


Рис.35 Распределения частот выборов респондентов для кейса32

33. Вы ответственны за резюмирование, подведение итогов очень большого отчета, составленного разными людьми. Вскоре Вы обнаружили, что выбранные подходы и стили сильно различаются. Это значительно усложняет Вам работу.

- А) Вы считаете, что способны сделать хорошее резюме и даже переписать отчет. Жаль, что это займет у вас много времени.
- В) Вы назначаете встречу участниками для того, чтобы немедленно принять решение об отчете и запланируете круглый стол на тему «соответствие работы общим стандартам».

С) Вы отправляете каждому автору ту часть отчета, которую он выполнял, и просите его переделать и предоставить Вам что-то более соответствующее стандартам.

Д) Форма имеет первостепенное значение. Вам будет достаточно согласовать макет и сосредоточиться на резюмировании.

Вариант «В» принесет лучший результат, т.к. сотрудник выдвинет совместное решение и внедрит процедуры, чтобы подобного больше не происходило. Наименее эффективным будет вариант «А», это излишняя работа, есть вероятность, что сотрудник исказит работу. Вариант «С» нейтральный, поскольку совершаются определённые действия для решения данного вопроса, однако есть вероятность, что новые выполненные части не будут соответствовать друг другу. Ответ «D» не является самым эффективным, несмотря на то, что задание будет выполняться, работа может быть выполнена неправильно, что скомпрометирует участников задания.

В качестве эффективного решения чаще всего респонденты выбрали вариант встречи с участниками отчета, чтобы немедленно решить вопрос, ответ «Б» (31 человек). Наименее эффективным был выбран вариант «А» (27 человек), самостоятельное изменение отчета без каких-либо объяснений с руководством, с участниками отчета, что может повлечь за собой ошибки. Ответ «D» предполагает решение вопроса, однако пренебрежение принципами работы может повлечь за собой ошибки (Рис.36)

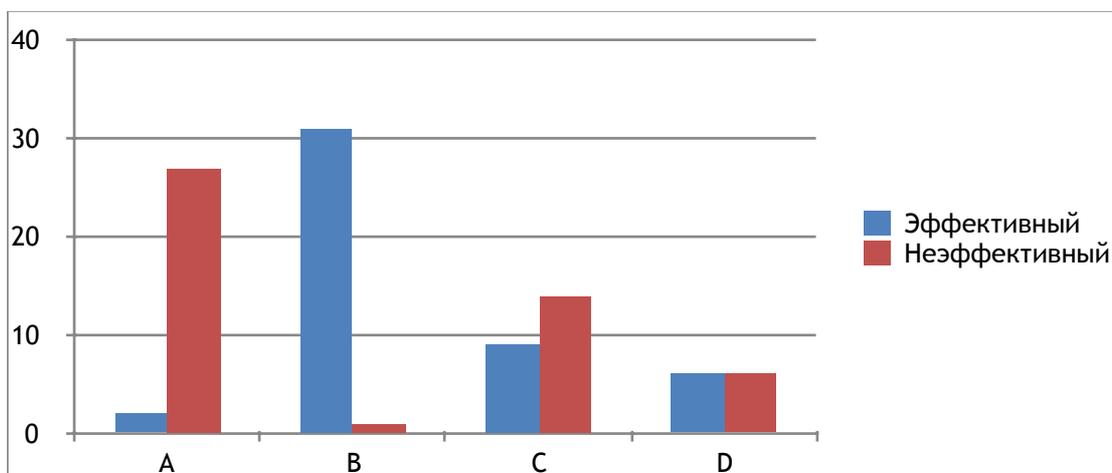


Рис.36 Распределения частот выборов респондентов для кейса 33

34. Вашей команде был выделен портативный видеопроектор нового поколения. Стали поступать запросы от других команд, которые тоже хотели бы иметь такое оборудование. Ваш бюджет не позволяет обеспечить оборудованием каждую команду, и Вы считаете, что это не обязательно для каждой команды.

А) Вы решили ослабить напряженность, объясняя, что на данный момент бюджет не позволяет обеспечить всех, но, как только это будет возможно, это будет сделано.

В) Вы отправите сообщение, объясняющее, что не только от бюджета зависит оборудование каждой команды. По Вашему мнению, нет никакой реальной необходимости обеспечить таким оборудованием каждую команду. Вы напомните людям, что есть старые проекторы, которые до сих пор в рабочем состоянии.

С) Несмотря на ограниченный бюджет, Вы помните о запросах на оборудование. Вы попросите каждую команду подготовить краткое обоснование необходимости проектора. На этом основании Вы примете решение.

Д) До распределения бюджета, Вы решаетесь на временное решение. Вы возвращаете портативный видеопроектор, чтобы команды могли одалживать его, когда это необходимо.

Наиболее эффективным решением будет возможность воспользоваться видеопроектором каждой команде. Данное решение учитывает реальные потребности команд (вариант D). Наименее эффективным будет ответ «А», т.к. не прорабатывая вопрос о распределении, создается ощущение неудовлетворения, которые сыграет огромную роль в долгосрочной перспективе. Вариант «С» не подходит в качестве эффективного, поскольку в кейсе указывается, что видеопроекторы не обязательны для каждой команды. Вариант «В» тоже относится к нейтральному, поскольку ставит команды в неравное положение.

Респонденты выбрали наименее эффективным вариант «В» (21 человек), объясняющее сообщение о невозможности обеспечить все команды проекторами, данное решение ставит людей в неравное положение. В качестве эффективного был выбран ответ «С» (26 человек), обоснование каждой команды о необходимости проекторов, чтобы решить вопрос. (Рис.37).

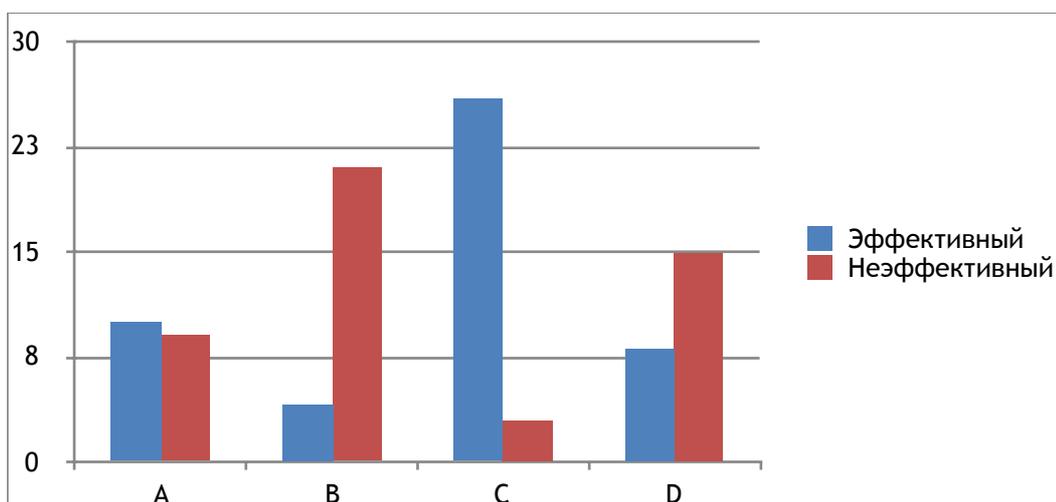


Рис.37 Распределения частот выборов респондентов для кейса 34

35. Ваш начальник часто критикует Вас за слишком долгое принятие решений. Это основная причина задержек при выполнении заданий.

- A) Вы говорите, что если бы указания были более ясными, Вам бы требовалось меньше времени.
- B) Вы объясните своему непосредственному руководителю, что сложность заданий требует времени для размышлений. От этого зависит качество работы.
- C) Ваш начальник прав, Вы слишком много беспокоитесь о качестве. Осторожность - это забота Вашего начальства.
- D) Вы продолжаете долго принимать решения, даже если приходится задерживаться в офисе, чтобы закончить работу в назначенные сроки.

Беседа с руководителем, чтобы объяснить собственное виденье качества наиболее эффективное решение (Вариант «B»). Аргументируя позицию, сотрудник подтверждает слова. Вариант «A» в данном случае будет наименее эффективным, т.к. форма выражения собственного мнения агрессивна. Это не способствует разрешению проблемы качества и скорости выполнения работы. Вариант «C» и «D» не будут эффективными, в первом случае отсутствует аргументация своего мнения, ведь есть возможность, что начальник не проинформирован в аспектах задания, во втором случае сотрудник не обращает внимания на замечание руководителя, тем самым не решается проблема.

В качестве наиболее эффективного был выбран ответ «B» (39 человек), разговор с начальством о собственном виденье ситуации. Наименее эффективным вариантом был признан ответ «D» (23 человека), не предполагает

каких-либо действий по изменению ситуации, поэтому. Реже выбирали ответ «С» - полное согласие с начальством, может повлечь за собой снижение качества. (Рис.38).

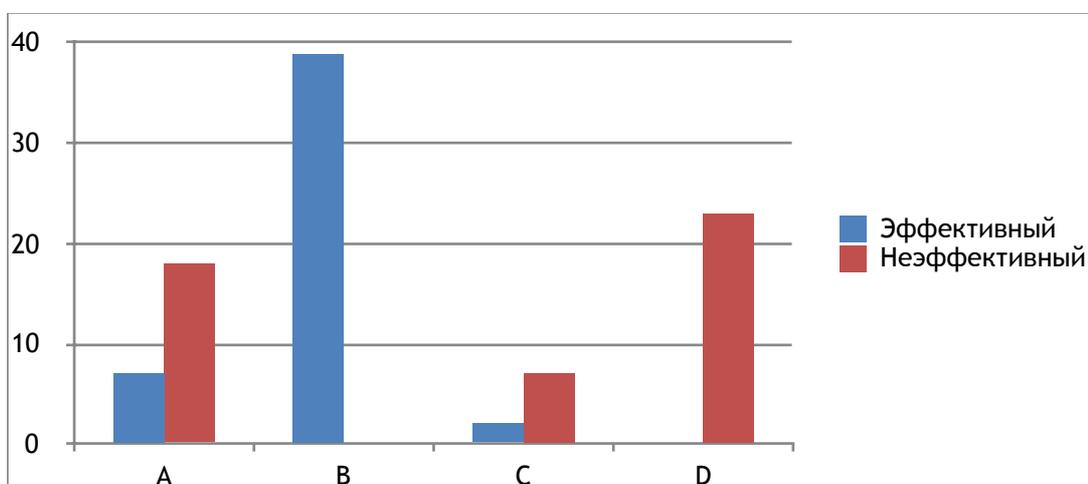


Рис.38 Распределения частот выборов респондентов для кейса 35

36. Ваше мастерство в конкретной области является образцом подражания для других. Ваш руководитель просит поделиться своими знаниями с коллегами. Вы организовываете несколько встреч для обмена знаниями. Тем не менее, один коллега, имеющий большой опыт за плечами, ставит под сомнение Ваш опыт.

- A) Вы покажите, что цените опыт этого коллеги, и попросите его и в дальнейшем высказывать свое мнение. Вы переформулируете его идеи и попытаетесь найти совместный подход.
- B) Вы твердо отстаиваете свои методы работы: Вы - эксперт. Вы примете к сведению некоторые из его замечаний, которые не противоречат Вашей собственной практике.
- C) Вы пытаетесь убедить коллег из окружения опытного сотрудника - оппонента и прийти к ситуации общего согласия по данному вопросу.
- D) Если большинство принимают Ваш опыт, это самое главное. Вы не будете терять время из-за одного единственного случая.

Наиболее эффективным будет вариант «B», поскольку в кейсе сказано о статусе эксперта в данном вопросе. Следовательно, стоит принять во внимание замечание коллеги, которые не противоречат опыту работы, однако проявить себя так, чтобы не ставить под сомнения собственного экспертного статуса у участников встреч. Наименее эффективным будет вариант «D», поскольку, не

решая вопрос, касающийся опыта в определённой области, есть вероятность заложить идею о неуверенности эксперта в собственном опыте. Ответ «А» можно было назвать лучшим, если бы в кейсе не было четкого указание о статусе эксперта. Варианты «С» не предполагает комплексного подхода к решению проблемы, исключается взаимодействие непосредственно с возражающим коллегой.

В качестве наименее эффективного решения чаще всего респонденты выбирали ответ «D» (28 человек), в котором не предпринимаются действия для выяснения причин сомнения в деятельности. Наиболее эффективным был выбран вариант «А» (29 человек), попытка найти совместный подход к решению вопроса. (Рис.39).

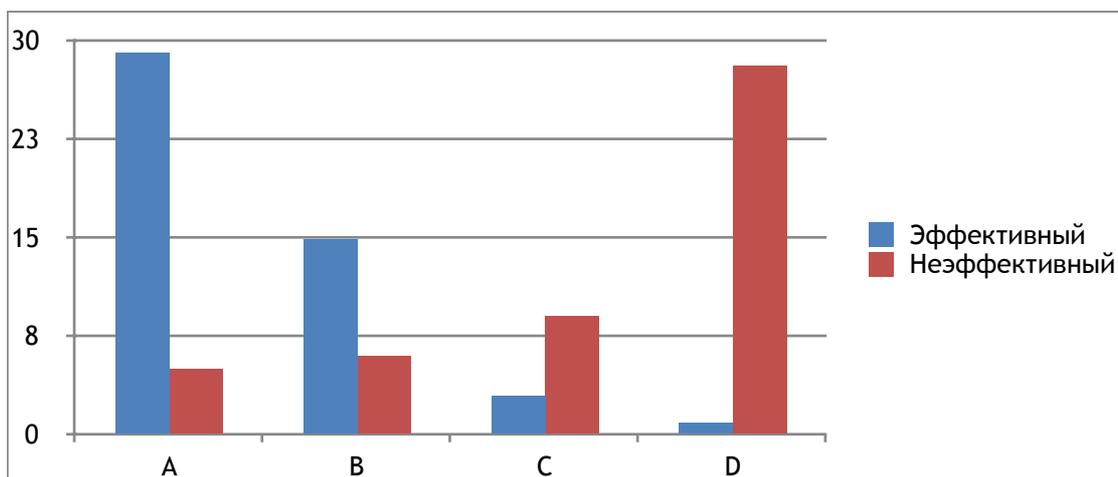


Рис.39 Распределения частот выборов респондентов для кейса 36

37. Вы согласились сделать задание, которое Вам не подходит и для Вас довольно трудное. Однако когда Вы соглашались выполнить задание самостоятельно, Вы утверждали, что Вам не нужны никакие дополнительные ресурсы для достижения поставленной цели.

- А) Вы пойдете к своему непосредственному руководителю и скажите, что было бы лучше найти кого-нибудь еще, чтобы закончить работу.
- В) Вы идете к своему непосредственному руководителю и просите поддержку и дополнительные ресурсы (время, люди) для решения проблем, с которыми Вы столкнулись.

С) Вы делаете работу в соответствии с Вашим собственным уровнем компетенции, пытаетесь упростить проблемные вопросы по максимуму.

Д) Вы собираете информацию, общаясь с другими людьми, которые могут помочь сделать необходимое вовремя, и представите ту часть работы, которую считаете приемлемой.

Наиболее эффективным будет вариант «В» - важно осознавать свои ошибки и пытаться найти решение, чтобы устранить существующие препятствия для выполнения задания. Вариант «А» худший, т.к. это отсутствие профессиональных обязательств. Полное снятие с себя ответственности без объяснения причин, вызовут определённые сомнения в исполнительности. Варианты «С» и «D» не предполагают полного решения проблемы, вы не знаете, что конкретно вам нужно знать, поэтому вы потратите много времени на поиск необходимой информации, а также отбор надежных источников.

Чаще всего респонденты выбирали в качестве неэффективного вариант «А», отказ от делегированной задачи из-за неясности задания (21 человек). Ответ «В», просьба о помощи, чтобы закончить задание (25 человек). (Рис.40).

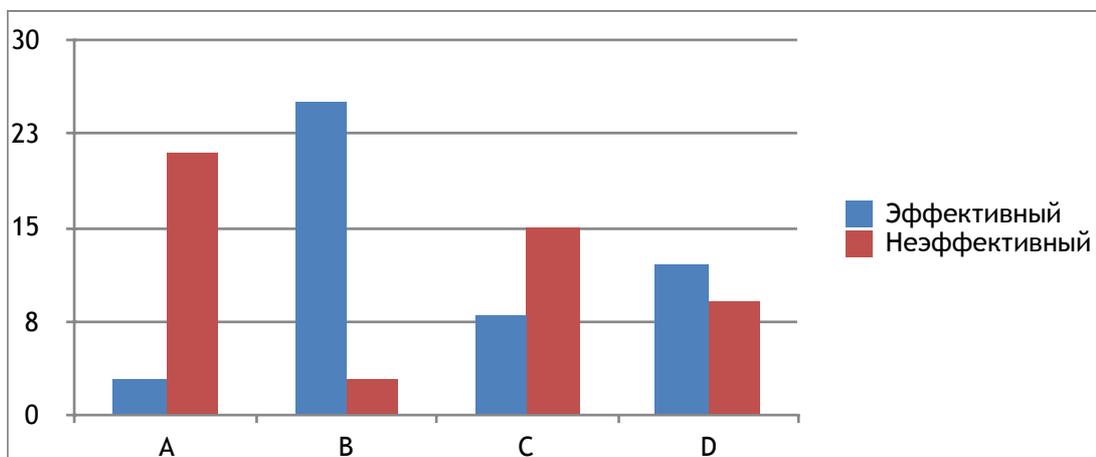


Рис.40 Распределения частот выборов респондентов для кейса 37

38. Вы вместе с коллегой ответственны за подготовку отчета. На самом деле, Вы сделали большую часть этой работы. Ваш коллега настаивает на том, чтобы и его имя было на презентации.

А) Вы категорически отказываетесь. Это Ваша работа, и нет никаких причин, чтобы делиться с ним плодами своих трудов.

- В) Вы согласитесь. Это способ оказать услугу своему коллеге.
- С) Вы согласитесь, но пусть все вокруг Вас будут знать, что Вы подготовили отчет по своему усмотрению, и решаете больше не работать с этим коллегой.
- Д) Вы согласитесь, но объясните партнеру, что в следующий раз он будет выполнять большую часть работы.

Вариант «D» лучший, т.к. решение основано на сотрудничестве, к тому же объясняется позиция сотрудника и предлагается решение в будущем. Вариант «С» основан на конфронтации, не предложено решение, которое изменило бы ситуацию в будущем, поэтому является наименее эффективным. Варианты «А» и «В» тоже не являются в данной случае эффективными, однако будущие отношения остаются более менее в сохранности.

В качестве наиболее эффективного решения чаще всего респонденты выбирали ответ «D» (26 человек), основанное на сотрудничестве, разговор с сотрудником. Наименее эффективным был выбран вариант «А» (31 человек), отказ от сотрудничества. Редким ответом стал вариант «С», одолжение коллеге, решение частично основано на конфронтации, особенно в будущих отношениях (Рис.41).

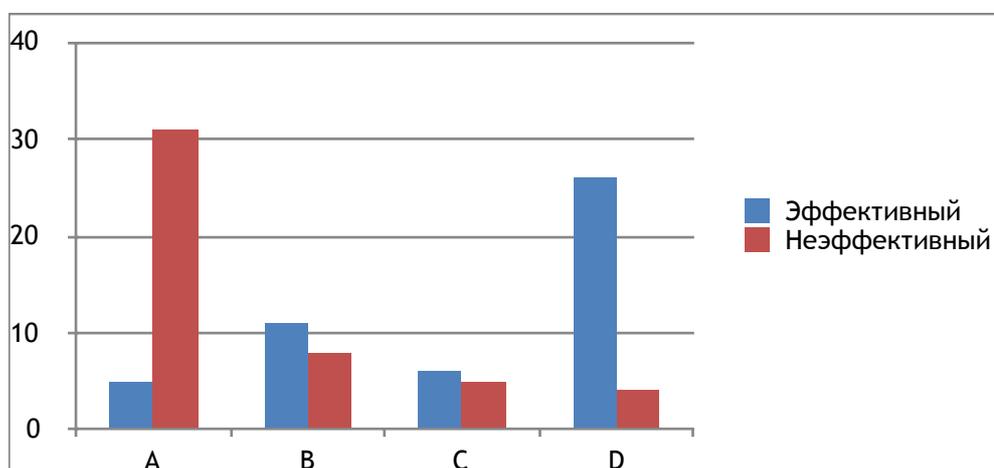


Рис.41 Распределения частот выборов респондентов для кейса 38

В ходе анализа распределения ответов респондентов были исключены следующие задания: 1, 6, 7, 9, 10, 12, 20, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 35. В силу культуральных различий респонденты давали ответы, не соответствующие ключу.

Проанализировав соотношение ответов с ключом, можно условно выделить причины, по которым респондентами выбирались пункты кейсов, отличные от ключа. Три наиболее выраженные причины: 1)повышенная ответственность; 2) стремление к инициативности и активности; 3)избегание конфронтации и конфликтов. Для наглядности, пункты были вынесены в таблицу 5.

Таблица 5. Соотношение причин и пунктов кейсов

П о в ы ш е н н а я ответственность	С т р е м л е н и е к и н и ц и а т и в н о с т и и а к т и в н о с т и	И з б е г а н и е к о н ф р о н т а ц и и и к о н ф л и к т о в
20b, 20d, 27d, 31a, 32a	1a,11d,12b	2d, 9c, 12d,21d,22b, 28b, 30c,30b, 38a

Первая причина - повышенная ответственность: респонденты выбирают ответы, в которых стараются брать ответственность на себя.

- Нейтральный пункт 20В 46% выборки отметило как наиболее эффективный вариант, поскольку действия, описанные в пункте, предполагают проявление ответственности.
- Пункт 20D (наиболее эффективное решение), 49% выборки отметило как наименее эффективный, поскольку предполагается снятие с себя ответственности.
- Нейтральный пункт 27D 41% выборки отметило как наиболее эффективный вариант, поскольку руководитель проявляет большую ответственность, чем в наиболее эффективном ответе 27а.
- Пункт 31А (нейтральный), 58% выборки отметило как наименее эффективный, поскольку предполагается снятие с себя ответственности за выполнение задания.
- Пункт 32А (нейтральный), 58% выборки отметило как наименее эффективный, поскольку предполагается снятие с себя ответственности за выполнение задания.

Вторая причина - стремление к инициативности и активности: чаще всего респонденты выбирают пункты, в которых подразумевается инициативность и активность.

- Нейтральный пункт 1А 60% выборки отметило как наиболее эффективный вариант, поскольку в нем активность проявляется больше, чем в пункте 1С.

- Нейтральный пункт 11D , 62% выборки отметило как наименее эффективный вариант, поскольку в этом ответе не проявляется инициативность.

- Нейтральный пункт 12В , 62% выборки отметило как наиболее эффективный вариант, поскольку описывается инициативность действий

Последняя причина - избегание конфронтации и конфликтов: респонденты выбирают те ответы, в которых не прослеживается конфронтация

- Нейтральный пункт 2D 52% выборки отметило как наименее эффективный вариант, поскольку поведение, описываемое в пункте, может привести к конфликту с коллегой.

- Нейтральный пункт 9С , 41% выборки отметило как наименее эффективный вариант, поскольку присутствует умалчивание о том, какой метод используется, что может привести к конфликту.

- Нейтральный пункт 12D 53% выборки отметило как наименее эффективный вариант, поскольку действия, описанные в пункте, могут быть восприняты как жалоба.

- Нейтральный пункт 21D 54% выборки отметило как наименее эффективный вариант, поскольку описаны некорректные действия для трудовых отношений.

- Нейтральный пункт 22В 44% выборки отметило как наименее эффективный вариант, поскольку действия, описанные в пункте, могут привести к конфликту.

- Нейтральный пункт 28В 56% выборки отметило как наименее эффективный вариант, поскольку действия, описанные в пункте, могут привести к конфликту с руководителем.

- Пункты 30С (наименее эффективный) и 30В (нейтральный) по 43% выборки отметило как наименее эффективные варианты, действия в обоих пунктах подразумевает конфликт либо с коллегами, либо с начальником.

- Нейтральный пункт 38А 65% выборки отметило как наименее эффективный вариант, поскольку описывается конфронтация с коллегой.

2. Различия контрольной и экспериментальной групп U- Манна-Уитни

Критерий Различия данных по методике Тест ситуативных суждений между контрольной и экспериментальной выборками были измерены с применением непараметрического критерия для двух независимых выборок U- Манна-Уитни (табл. №). Для всех кейсов, кроме кейса 14, при уровне значимости $p > 0,01$, не обнаружено достоверно значимых различий между экспериментальной и контрольной выборками.

Для кейса 14 при уровне значимости $p < 0,01$, обнаружены достоверно значимые различия между экспериментальной и контрольной выборками. Результаты отображены в таблице 5.

Таблица 5. Критерий U-Манна-Уитни 14 кейса

	тест14
U Манна-Уитни	400,500
W Вилкоксона	571,500
Z	-2,905
Асимптотическая значимость (2 - сторонняя)	,004

3.3 Корреляционный анализ

На следующем этапе обработки данных был произведен анализ внутренней структуры теста ситуативных суждений, структурирование заданий в шкалы. Для описания результатов корреляционного анализа с применением критерия г-Пирсона, были выбраны статистически значимые связи на уровне $p \leq 0,01$. На рисунке 1 (Прил. 4) результаты представлены в виде схемы.

3.4 Факторный анализ

В результате анализа характеристик заданий методики и корреляционного анализа было отобрано 10 заданий (3, 4, 16, 19, 21, 23, 31, 33, 34, 37) для проведения факторного анализа. В ходе факторного анализа (метод анализа главных компонент, критерий Кайзера) было выделено 3 фактора с предсказательным, процентом дисперсии примерно равным 60% (табл.№6)

Таблица №6. Факторный анализ. Полная объясненная дисперсия

Объясненная совокупная дисперсия

Компонент	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения			Суммы квадратов загрузок вращения		
	Все го	% дисперсии	Суммарный %	Все го	% дисперсии	Суммарный %	Все го	% дисперсии	Суммарный %
1	2,254	25,039	25,039	2,254	25,039	25,039	1,860	20,672	20,672
2	1,803	20,037	45,076	1,803	20,037	45,076	1,795	19,941	40,613
3	1,312	14,572	59,649	1,312	14,572	59,649	1,713	19,036	59,649
4	,906	10,068	69,716						
5	,790	8,777	78,494						
6	,589	6,547	85,040						
7	,543	6,030	91,071						

8	,444	4,930	96,000					
9	,360	4,000	100,000					

В таблице №7 представлены результаты вращения факторов, методом Вари-макс с нормализацией Кайзера.

Таблица №7. Матрица повернутых компонент

Повернутая матрица компонент^а

	Компонент		
	1	2	3
Кейс 3	-,133	-,090	,765
Кейс 4	-,486	,466	,498
Кейс 16	-,016	,757	,201
Кейс 19	,738	,115	,043
Кейс 21	,176	,815	-,186
Кейс 31	,692	,418	-,092
Кейс 33	,258	,064	,772
Кейс 34	,660	-,080	,149
Кейс 37	,224	,366	,419

а. Вращение сошлось за 5 итераций.

По результатам анализа факторных нагрузок задания были распределены следующим образом. К первому фактору, ответственность, были отнесены 19, 23, 31 и 34 кейсы. Ко второму фактору, способ задания приоритета задач, – 3, 4, 33 и 37 кейсы. В третий фактор, коммуникация с коллегами, вошли 16 и 21 ситуация.

3.5 Анализ надежности, внутренней согласованности. Коэффициент α -Кронбаха

Коэффициент надежности для теста ситуативных суждений, в состав которой вошло 10 заданий, показал статистически значимый результат, α -Кронбаха = 0,635. В таблице № 1 (Прил. 5) представлены результаты анализа.

Для первого фактора также были выявлены статистически значимый результат, α -Кронбаха = 0,657 (табл.2, Прил. 5). Коэффициент надежности для второго фактора составил- α -Кронбаха = 0,559 (табл 3, Прил. 5). Для третьего фактора, в который вошли 16 и 21 задания- α -Кронбаха = 0,549 (табл.4, Прил. 5).

3.6 Связь элементов теста ситуативных суждений с уровнем требований к должности

3.6.1 Связь заданий теста ситуативных суждений с уровнем требований к должности

Для анализа корреляционных связей отдельных кейсов теста ситуативных суждений со шкалами методики, направленной на оценку уровня требований к должностной позиции были взяты связи на уровне $p \leq 0,01$ (рис.2, Прил. 5). Статистически значимая положительная корреляционная взаимосвязь обнаружена между 3 кейсом и шкалой «Направленность на интересы потребителя» методики «Требования должностной позиции». 3 кейс включает выбор приоритетности задач и организацию времени и работы сотрудника в соответствии с его возможностями. В свою очередь шкала «Направленность на интересы потребителя» включает в себя анализ информации об интересах или нуждах потребителя или подразделения с целью определения целей, задач и дальнейших действий. Полученная корреляционная взаимосвязь демонстрирует наличие устойчивой положительной связи

При интерпретации выявленной корреляционной связи 31 кейса со шкалой «Умение делегировать ответственность и контролировать исполнение» методики «Требования должностной позиции» можно выделить следующие характеристики. 31 кейс включает в себя заинтересованность руководителя в эф-

фективном выполнении работы путем поручением задач и ответственности подчиненным. Шкала «Умение делегировать ответственность и контролировать исполнение» характеризуется распределением задач и делегированием ответственности с контролем результатов.

Статистически значимая положительная корреляционная взаимосвязь обнаружена между 23 кейсом и шкалой «Анализ проблемы» методики «Требования должностной позиции». 23 кейс включает анализ сложившейся ситуации по вопросу распределения отпусков. Шкала «Анализ проблемы» характеризуется использованием знаний, опыта прошлых лет, интеграцию соответствующей информации, аналитические навыки, использование ресурсов и информации.

3.6.2 Связь шкал теста ситуативных суждений с уровнем требований к должности.

На рисунке № 3 (Прил. 5) изображены статистически значимые корреляционные связи шкал теста ситуативных суждений со шкалами методики, направленной на оценку уровня требований к должностной позиции, при использовании коэффициента r -Спирмена.

Статистически значимая связь на уровне $p \leq 0,01$ обнаружена между шкалой «Ответственность» теста ситуативных суждений и шкалой «Анализ проблемы» методики «Требования должностной позиции», на уровне $p \leq 0,05$ связь со шкалами «*Обоснованность планирования*» (отрицательная связь), «Умение правильно строить взаимоотношения» и «*Умение делегировать ответственность и контролировать исполнение*». Шкала «Ответственность» включает умение руководителя или лидера влиять и вдохновлять, определять цели, проницательность и гибкость, умение брать на себя ответственность и инициативу, быть справедливыми, быть источником развития для других. При интерпретации выявленной корреляционной связи со шкалами методики «Требования должностной позиции» можно выделить следующие характеристики. Шкала «Анализ проблемы» методики «Требования

должностной позиции» характеризуется использованием знаний, опыта прошлых лет, интеграцию соответствующей информации, аналитические навыки, использование ресурсов и информации. «Умение правильно строить взаимоотношения» - построение доверительных отношений, дружелюбность, открытость отношения к людям, способность принять их такими, какие они есть. «Умение делегировать ответственность и контролировать исполнение» характеризуется поручением задач и ответственности с контролем результатов. Шкала «*Обоснованность планирования*» определяет умение правильно планировать, продуманность планирования, с данной шкалой выявлена отрицательная связь, это объясняется тем, что в кейсах, входящих в данную шкалу изначально с неясной задачей или трудностью, которое в первую очередь нужно решить в кратчайшие сроки, чтобы перейти к долгосрочному планированию.

На уровне $p \leq 0,01$ обнаружена корреляционная связь 2 шкалы «Способ задания приоритетов задач», включающей определение приоритетов, планирование и организацию, многозадачность, гибкость и адаптивность, использование ресурсов и поддержки, и шкалы «*Направленность на интересы потребителя*» методики «Требования к должностной позиции», содержащей анализ информации об интересах или нуждах потребителя продукции или услуг подразделения с целью определения целей, задач и дальнейших действий.

Для 3 шкалы «Коммуникация с коллегами» обнаружена статистически значимая корреляционная связь на уровне $p \leq 0,05$ со шкалой «Анализ проблемы». Шкала «Коммуникация» включает умение общаться, вести переговоры, убеждать и делиться своими знаниями, навыки активного слушания и разрешения конфликтов между людьми. Шкала «Анализ проблемы» направлена использование знаний, опыта прошлых лет, аналитических навыки, ресурсов и информации для принятия решения.

Полученная корреляционная плеяда свидетельствует о наличии устойчивой положительной связи между заданиями и шкалами теста ситуативных суждений с методикой «Требования к должностной позиции». Есть и отрицательная

связь, которая объясняется пониманием и обоснованием краткосрочного и долгосрочного планирования.

ВЫВОДЫ

В результате проведенного эмпирического исследования были проанализированы зарубежные статьи по теме применения, разработки и составления Situational Judgment Tests; переведена оригинальная зарубежная методика, на ее основе сформирован русский аналог и проведено исследование. Проанализировав характеристики заданий и внутреннюю согласованность методики теста ситуативных суждений, были отобраны 10 заданий теста ситуативных суждений. Была получена факторная структура методики, выделено 3 фактора: «Ответственность», «Способ задания приоритетов задач», «Коммуникация с коллегами».

Согласованность полученных шкал (Альфа Кронбаха) находится в приемлемом для пилотажного исследования диапазоне от 0,55 до 0,65.

Валидность методики была подтверждена статистически значимыми связями между компетенциями методики «Требования должностной позиции» и шкалами выработанной методики теста ситуативных суждений.

Обсуждение полученных данных: ситуации SJT сильно контекстуализированы. Контекстуализированный характер элементов SJT делает их склонными к культурным различиям. В нашем исследовании были использованы кейсы американского ситуативного теста, поэтому выбор русских респондентов не совпал с ключом во многих кейсах. Наиболее благоприятно, когда тест составляется непосредственно под модель компетенций организации, чтобы избежать ошибок, связанных с культурными различиями.

В приложении 6 представлена разработанная методика.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тесты ситуативных суждений используются уже десятилетия западными коллегами, однако в России актуальность метода только набирает обороты. Мы знаем, что эти тесты, как правило, коррелирует с общей когнитивной способностью, но мало понимаем относительно того, как строить тесты для оценки конструкции, которые мы хотим измерить. Таким образом, существует множество научных и практических вопросов, которые должны быть решены в следующих исследованиях.

Практическая значимость материалов, содержащихся в выпускной квалификационной работе, состоит в возможности использования методики в качестве рекомендаций по отбору сотрудников. Также данная работа имеет значимость для дальнейших исследований в области ситуативной диагностики.

Результаты исследования подтвердили актуальность темы ситуативной диагностики и необходимость дальнейшего изучения этого вопроса. Прежде всего, стоит увеличить выборку будущего исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОНИКОВ

1. Bergman, M.E., Drasgow F., Donovan, M.A. and Henning, J.B. Scoring situational judgment tests: once you get the data, your troubles begin” // International Journal of Selection and Assessment 2006. Vol. 14, №3, P. 223-235
2. Bruce M.M., Learner D.B. A supervisory practices test// Personnel Psychology, 1958, № 11, P. 207-216.

3. Chan D., Schmitt N. Video-based versus paper-and-pencil method of assessment in situational judgment tests: subgroup differences in test performance and face validity perceptions//Journal of applied psychology 1997, Vol.82, №2, P. 143-159
4. Corts D. Development and validation of a test for the ranking of applicants for promotion to first-line federal trades and labor supervisory positions. Washington, DC. 1980
5. Deborah D. L., McDaniel M.A. Situational judgment tests: An overview of current research //Human Resource Management Review 2009, Vol. 19, Is. 3. P. 188-202
6. Flanagan. The critical incident technique. Psychological Bulletin, 1954, Vol.51, №4, P. 327–358.
7. James R., Motowidlo S. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance journal of applied psychology 1996, Vol. 81, № 5, P.525-531
8. Lievens F., Coetsier P. Situational Tests in student selection: an examination of predictive validity, adverse Impact, and construct validity// International journal of selection and assessment. 2002. Vol.10, Is. 4, P. 245–257
9. Lievens F., Peeters H., Schollaert E. Situational judgment tests: a review of recent research//Personnel Review Vol. 2008, 37. № 4, P. 426-441
10. Lievens F., Weekley J.A., Ployhart R.E. Situational Judgment Test:theory, measurement and application//International Situational Judgment Tests,Mahwah,NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, P.279-300
11. McDaniel M., Finnegan E., Morgeson M., Campion M., Braverman E. Use of situational Judgment tests to predict job performance: a clarification of literature//Journal of Applied Psychology 2001, Vol.86, № 4, P.730-740.

12. McDaniel M. A., Hartman N. S., Whetzel D. L., Grubb W. L. III Situational Judgment Tests, Response Instructions, and Validity: a Meta-Analysis //Personnel Psychology 2007, Vol.60, P.63–91
13. McDaniel, M. A., Nguyen, N. T. Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed. //International journal of selection and assessment 2001, Vol. 9, Is. 1-2, P. 103-113
14. Motowidlo S.J., Dunnette M.D., Carter G.W. An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation//Journal of Applied Psychology 1990, Vol.75 № 6, P.640-647
15. Rijmen F. The latent class model as a measurement model for situational judgment tests//Psychologica, Belgica, 2011, Vol.51, , № 3/4, P.197-212
16. Sacco, J. M., Scheu, C. R., Ryan, A. M., Schmitt, N., Schmidt, D. B., & Rogg. Reading level and verbal test scores as predictors of subgroup differences and validities of situational judgment tests. // Paper presented at the 15th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 2000
17. Schmidt F.L., Hunter J.E. Tacit knowledge, practical intelligence, general mental ability and job knowledge. Current Directions in Psychological Science, 1993, Vol. 2, №1, P. 8-9.
18. Thorndike R.L., Stein, S. An evaluation of the attempts to measure social intelligence, The Psychological Bulletin, 1937. Vol.34, №5, P. 275-285
19. Wagner R.K., Sternberg R.J. Tacit Knowledge Inventory for Managers: User manual. The Psychological Corporation. San Antonio, 1991.
20. Weekley J.A., Jones C. Further studies of situational tests. //Personnel Psychology, 1999, №52, P.679-700.
21. Weekley J.A., Ployhart R.E. Situational judgment tests: theory, measurement and application. Lawrence Erlbaum Associates, Psychology Press, 2006

22. Антропова, Л.В. Модель профессионально-адаптированной личности будущего менеджера // «Вестник» Череповецкого государственного университета. 2010. Вып.2. С. 25-30.
23. Базаров Т.Ю., Ладионенко М.А. Методика создания модели компетентностей // Организационная психология. 2013. Т. 3. Вып. 3. С. 61-77.
24. Гришина Н.В., Маничев С.А. Изучение контекста как исследовательская перспектива организационной психологии. //Вестник Санкт-Петербургского университета. 2015, Вып. 4, С 93-108.
25. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». М.: Флинта: МПС
26. Зеер Э. Ф. Компетентностный подход к образованию // Образование и наука. 2005. Вып. 3. С.27-40
27. Зимняя И.А. «Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования » //Высшее образование сегодня. 2003. №5. С. 34 – 42
- 28.Исаев А. П., Зайнетдинова И. Ф. Индивидуализация обучения магистров менеджмента на основе компетентностного подхода. // Высшее образование в России. 2011. № 1. С. 86 - 91
- 29.Лурье, Е. В. Психодиагностика на службе современных кадровых технологий. [электронный источник]: URL: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-articles/101257-2010-05-30-19-06-16>
- 30.Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. 303 с.
- 31.Мазилев В.А., Слепко Ю.Н. Компетентностный подход в формировании профессионального сознания психолога // Бюллетень Учебно-методического объединения вузов РФ по психолого-педагогическому образованию. 2014. Том 4. № 1. С. 79–85.

32. Маничев С.А. Ситуационный подход в диагностике компетенции разрешения конфликтов. //Конфликтология, 2014, С. 294-295
33. Мурашов Ф.К. Модели компетенций - подводная часть айсберга управления персоналом в бизнесе// Профессиональные компетенции. 2008. № 3. С. 95-107
34. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. - СПб.: Речь, 2004. 392 с.
35. Наследов А.Д. IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер, 2013. —416 с.
36. Овсянникова В.В. Когнитивные стратегии распознавания эмоциональных состояний // Сибирский психологический журнал 2007. № 25. С. 40-46.
37. Овчинников А. В. О классификации компетенций // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 4. С. 145–153
38. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. — М.: СПб: Питер, 2003. — 240 с.
39. Смолина. Т.Л. Методы исследования кросс-культурной адаптации (зарубежный опыт) // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2013. № 162, С. 282-287
40. Спенсер Л. М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М: НИРРО, 2005. 384 с.
41. Стернберг, Р. Практический интеллект. М: Питер. Мастера Психологии. 2002. 272с.
42. Ступаков, А. Методы оценки персонала// Учебно-методический комплекс. 2009. 81 с.

43. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. - М.: НІРРО, 2003. 228с.
44. Умнов, С. В. Применение модели компетенций для ряда кадровых позиций в крупной фармацевтической компании// Медицинские технологии. Оценка и выбор 2011. N 3. С.54-60
45. Чуланова О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом// Интернет-журнал Науковедение. № 5. 2014. [электронный источник]: URL: <http://naukovedenie.ru> (дата посещения: 07.02.2017)
46. Шкерина Л.В., Чиркова О.В. Кластер математических компетенций будущих бакалавров-менеджеров как целевой компонент обучения математике// Вестник красноярского государственного педагогического университета имени В.П. Астафьева. 2015. № 4. С. 83–86
47. Шмелев, А. Анализ результатов прохождения ИТУПС членами Сообщества E-xecutive. [электронный источник]: URL: <http://maintest.ru/kb/articles/article6/> (дата посещения: 07.02.2017)
48. Шмелев, А. Г. Психодиагностика личностных черт. СПб: Речь. 2002. 480 с.
49. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Пер. с англ. под ред. Н. В. Гришиной и М. Б. Курбатовой. СПб.: Экономическая школа, 2004 г. 560 с.
50. Щербаков. Профессиональная компетентность и социальный интеллект инженерно-технических работников. Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2011. Т. 8. № 2. С. 148–155

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Рисунок. 1 Модель личности будущего менеджера, адаптивного к профессии по Антроповой Л.В.

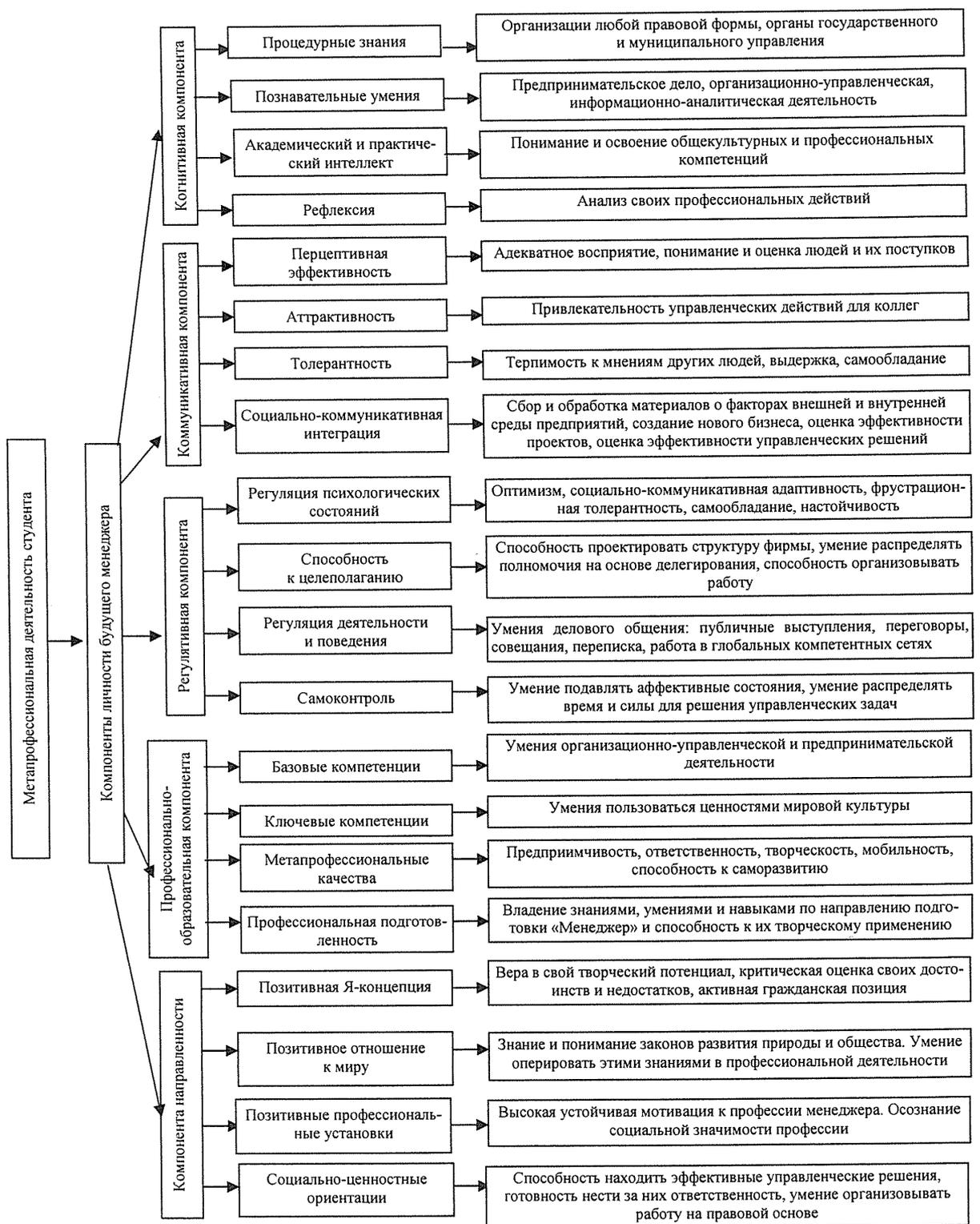


Рисунок 2. Пример построения модели компетентностей по Базарову Т.Ю. и Ладионенко М.А.

№	Название компетенции	Расшифровка компетентностей
Блок «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»		
1.	Знание законодательной и нормативной документации	Знание Трудового Кодекса РФ. Знание Устава Госкорпорации «GPR», решений его органов управления. Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы. Инструкции по делопроизводству и требования к подготовке и хранению документов.
2.	Специальные знания и умения	Система оплаты труда и, состав заработной платы, в т.ч. виды стимулирующих и компенсационных выплат, порядок их начисления. Методы нормирования труда. Разработка внутренних кадровых документов. Анализ текучести кадров и других кадровых показателей, составление кадровой отчетности. Адаптация и внедрение новых технологий и инструментов управления персоналом. Подбор, прием, адаптация, увольнение, перевод, перемещение сотрудников. Описание функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций и т.д.). Подбор, прием, адаптация, увольнение, перевод, перемещение сотрудников.
3.
Блок «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»		
4.	Планирование	Способность определять приоритеты в деятельности. Способность предвидеть возможные проблемы и разрабатывать конкретные способы их решения. Умение разрабатывать детальный план действий, определять необходимые ресурсы для достижения цели (денежные, временные, кадровые и др.). Способность структурировать и упорядочивать деятельность. Умение организовывать свое время.
5.	Организация работы и контроль	Способность четко ставить цели и задачи, создавать алгоритмы рабочего процесса, координировать работу. Умение проговаривать сроки выполнения задачи, отслеживать процесс исполнения, устанавливать контрольные точки, запрашивать промежуточные результаты. Умение оценить конечный результат деятельности.
6.
Блок «РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ»		
7.	Аналитичность и системность мышления	Способность выявлять существенные причинно-следственные взаимосвязи; умение из общего материала выделить главное. Владение приемами сбора информации, а также умение выявлять тенденции, анализируя факты и цифры. Нахождение проблемных мест, несоответствий или ошибок. Умение строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации; способность к обобщению по разным основаниям, умение делать выводы из противоречивых данных.
8.	Динамичность мышления	Способность быстро собирать и обрабатывать информацию. Способность быстро выбирать необходимую информацию для решения данной задачи.
9.
Блок «КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»		
№ Название компетенции Расшифровка компетентностей		
10.	Навыки деловой коммуникации	Способность слушать и слышать коллег. Способность четко, ясно и структурировано излагать свои мысли по существу в устной и письменной форме; формулировать сообщение с учетом особенностей собеседника, аудитории. Умение вести диалог с учётом позиции партнеров и доступно представлять свою. Умение делать презентации.
11.	Управление отношениями	Способность работать эффективно в различных ситуациях, с различными людьми или группами; понимание и способность разбираться в различных и противоречивых точках зрения на проблему. Умение найти адекватный тон взаимодействия с разными партнерами, изменить стиль коммуникативного поведения в зависимости от стратегии собеседника. Способность принимать различные позиции и мнения.
12.
Блок «ЛИЧНОСТНЫЙ БЛОК»		
13.	Гибкость	Умение сочетать высокий уровень исполнительской дисциплины, четкого следования инструкциям и самостоятельности в принятии шагов для решения проблемы.
14.	Стрессоустойчивость	Способность эффективно действовать в ситуации длительного напряжения, умение управлять своим эмоциональным состоянием. Устойчивость к психологическому и физиологическому перенапряжению в ситуации цейтнота, при внешнем давлении.

Рисунок 3. Пример модели компетенций для менеджеров среднего звена компании «Сибнефть» по Мурашову Ф.К.

Компетенции Сибнефти	Определения компетенций	Поведенческие характеристики
Нацеленность на достижения	Достигает результата благодаря собственной включенности в работу, энергии и энтузиазму. Всегда оценивает себя в соответствии со стандартами эффективности	<p>Проявляет энтузиазм, нацеленность на результат</p> <p>Демонстрирует высокий уровень стремления показать высокие результаты</p> <p>Готов взять на себя дополнительную ответственность</p> <p>Демонстрирует уверенность в себе</p> <p>Действует по собственной инициативе, в рамках определенных обязанностей</p> <p>Энергично ставит и преследует цели</p> <p>Берет ответственность за свою работу и решения</p> <p>Проявляет оптимизм</p> <p>Быстро восстанавливается после неудач</p> <p>Старается быстро использовать возможности</p> <p>Добровольно берется за трудные задачи</p> <p>Задумывается о том, что выходит за рамки ситуации</p> <p>Открыт изменениям</p> <p>Вдохновляет других</p>
Гибкость/адаптивность	Сохраняет позитивное отношение и стремление гибко и адаптивно себя вести, признавая постоянную изменчивость окружающей среды и необходимость справляться с изменениями	<p>Легко и быстро адаптируется к изменениям обстоятельств</p> <p>Способен учиться на собственном опыте</p> <p>Способен отказаться от традиционных подходов</p> <p>Генерирует новые идеи и подходы</p> <p>Способен найти новые возможности развития в неопределенных ситуациях</p> <p>Адаптируется к новым людям и ситуациям</p> <p>Определяет потребности собственного развития и изыскивает пути развития</p> <p>Приобретает много новых навыков</p> <p>Открыт новым культурам и легко к ним адаптируется</p> <p>Адаптирует свой стиль управления к культуре компании</p> <p>Способен одновременно выполнять несколько задач</p>
Навыки устного общения	Выступая перед аудиторией, держит себя уверенно и хорошо владеет словом. Удерживает внимание аудитории. Говорит в хорошем темпе и внятно	<p>Имеет хорошие коммуникативные связи на всех уровнях компании</p> <p>Делится информацией и общается с другими</p> <p>Проявляет заинтересованность и активно выслушивает других</p> <p>Признает и исправляет собственные ошибки</p> <p>Говорит ясно и внятно</p> <p>Логично излагает свою позицию</p> <p>Представляет информацию в простой и ясной манере</p> <p>Обладает навыками невербального общения</p> <p>Внимательно слушает окружающих</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест ситуативных суждений

Пол: Возраст: Стаж работы: Должность:

ЧАСТЬ 1.

Инструкция: Перед вами представлен ряд ситуаций, с которыми вы могли бы столкнуться на рабочем месте. Пожалуйста, проанализируйте ситуацию и выберите одно наиболее эффективное решение и одно наименее эффективное решение.

1. Вы пытаетесь разработать портал, но не успеваете к назначенному сроку. Ему систематически дается самый низкий приоритет в Вашем подразделении, и поэтому ему не хватает ресурсов. Тем не менее, глава подразделения считает, что проект важен, и именно поэтому он поручил его Вам.

A) Вы попросите включить вопрос продвижения проекта в повестку дня на ближайшем собрании. Вы объясните проблемы, с которыми сталкиваетесь, и попросите всю команду работать в рамках оговоренных сроков по проекту.

B) Вам кажется, что этот проект важен только для главы отдела. Поэтому Вы вернетесь к основным задачам, и будете ждать более четких инструкций и поддержки.

C) Вы встретитесь с главой отдела и обсудите нехватку времени и средств, выделяемых на проект, а также необходимость выделять больше ресурсов.

D) Назначая Вас на этот проект, глава подразделения выразил свою уверенность в Вас. Вы будете работать в два раза усерднее, даже если это означает пренебрежение к другим вопросам.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

2. Вы выполняете письменную работу для коллеги из другого отдела. Это трудоемкая работа, и Вам нужна неделя на ее выполнение. Через 3 дня Ваш коллега теряет терпение и говорит, что Вы работаете слишком медленно.

E. Извинитесь и будете работать как можно быстрее.

F. Сообщите коллеге, что выполняете все процедуры, и это стандартное время на их выполнение.

G. Сообщите коллеге, что ему необходимо поговорить с Вашим руководителем по поводу приоритетности данного задания.

H. Попросите коллегу воздержаться от грубых комментариев в ваш адрес.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

3. Вы руководитель. Ваша команда находится под давлением из-за серьезной нагрузки. Предстоящий тренинг предназначен для всей команды. Его цель - повышение скорости работы. Один из сотрудников сообщает Вам, что не хочет участвовать в тренинге, объясняя это наличием тяжелой нагрузки.

E. Скажете данному сотруднику, что тренинг является обязательным, и он должен посетить его.

F. Проанализируете его нагрузку и определите, какие задания менее приоритетны, чтобы он смог посетить занятия.

G. Передадите некоторые задачи другому сотруднику.

H. Проинформируете сотрудника о важности участия в тренинге для его работы и предоставите право финального решения ему.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

4. Ваш руководитель попросил Вас написать отчет о последних тенденциях рынка. Эта задача является новой для Вас. Ваш руководитель объяснил Вам, что нужно делать. Вы сделали подробные заметки и думали, что поняли задачу. Когда Вы начинаете работать над отчетом, Вы понимаете, что некоторые из ваших записей неясны и сейчас Вы не уверены как действовать дальше. Ваш руководитель сегодня занят. Как вы поступите?

- E. Запросите короткую встречу с Вашим руководителем, чтобы обсудить вопросы, в точности которых Вы не уверены.
- F. Попросите помощи коллегу, поскольку не хотите беспокоить руководителя.
- G. Не станете беспокоить руководителя и сделаете отчет, помячая неточности.
- H. Обсудите с более опытным коллегой данный вопрос, чтобы получить ответы на Ваши вопросы.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

5. Вы присоединились к новой команде. Спустя месяц работы Вы заметили, что рабочие процессы затруднительны и не оптимальны. На основе предыдущего опыта Вы считаете, что их можно улучшить с целью повышения производительности, которая отражается на количестве выполненных проектов. Как вы поступите?

- E. Научите Ваших коллег выполнять большее количество проектов, продемонстрировав действия, которые помогут оптимизировать рабочие процессы.
- F. Обсудите с Вашим руководителем данный вопрос, предоставив свои отзывы и идеи о том, как улучшить внутренние процессы.
- G. Подождете совещание команды, на котором обсудите рабочие моменты и поделитесь своими впечатлениями и идеями.
- H. Адаптируете внутренние процессы в работе Ваших проектов и спустя пару недель предоставите данные о результатах Вашему руководителю.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

6. Вы руководитель. Вы повысили в должности сотрудника на основании его опыта и квалификации. Другой член команды рассчитывал на продвижения по службе. Он выразил недовольство Вашими действиями, обвинив вас в проявление фаворитизма, поскольку Вы в хороших отношениях с сотрудником, которого продвинули по службе. Он пригрозил сообщить о данной ситуации в отдел управления персоналом, если вы не измените своего решения. Как Вы поступите?

- E. Придерживаетесь своего решения, обсудите с главой отдела данную ситуацию и обратитесь за рекомендацией о том, как поступить с сотрудником, который решил пожаловаться.
- F. Подадите жалобу главе отдела за угрозу и вмешательство в справедливый процесс продвижения.
- G. Придерживаетесь своего решения. Объясняете своей команде, что повышение получил заслуженный сотрудник на основании его квалификации.
- H. Индивидуально встречаетесь с недовольным сотрудником, чтобы создать правильное понимание сделанного выбора и объяснить причины своего решения. Предлагаете план развития сотрудника.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

7. Вы проводите презентацию о положении дел с помощью видеосвязи своим коллегам, находящимся в другом регионе. Внезапно видеосвязь отключается, и Вы не можете это исправить.

- A) Вы звоните каждому участнику, чтобы объяснить ситуацию и организуете следующую видеоконференцию.
- B) Вы немедленно меняете видеоконференцию на конференцию по телефону и отправляете документы по электронной почте.

- С) Вы информируете технический отдел о проблеме и надеетесь, что сеть быстро восстановят.
D) Это последний раз, когда Вы использовали данный тип связи; только традиционные методы работают должным образом.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

8. Вы присоединились к новой команде. Ваш руководитель дал Вам сложные задания, с которыми у вас могут возникнуть сложности, поскольку Вы не имеете достаточного опыта в этой области. У Вашей команды сейчас много работы, и она находится под давлением. Руководитель хочет, чтобы именно Вы приняли вызов, и пришли на помощь к команде. Он понимает, что у Вас будут трудности с некоторыми задачами, но рассматривает это как лучший способ обучения.

- E. Сфокусируетесь на том, чтобы завершить поставленные задачи. А после обратитесь к коллегам с просьбой проверить Вашу работу.
F. Начнете работу над отчетом и обсудите с коллегами сложные вопросы, чтобы улучшить свою работу их опытом.
G. Перед началом работы попросите у коллег совета о том, как лучше работать над этим отчетом, чтобы избежать трудностей с ним.
H. Начнете работать над отчетом и запишите те вопросы, с которыми возникли сложности, а затем Вы обратитесь за помощью к Вашему руководителю.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

9. Коллега попросила Вашей помощи в работе над проектом. Она продемонстрировала метод работы, который она соблюдает, чтобы выполнить проект, и просит также следовать ему. Но вы считаете, что Ваш подход является более эффективным и менее затратным. Каковы будут Ваши дальнейшие действия?

- E. Перед началом работы над проектом Вы обсудите эту ситуацию с коллегой и убедитесь, что она будет не против, если Вы будете использовать свой метод работы.
F. Как и договорились, Вы будете работать по ее схеме, но по окончании работы Вы сообщите, что в будущем это можно делать эффективнее.
G. Вы решаете использовать свой метод, который является более эффективным. Вы сообщите это коллеге после завершения работы.
H. В соответствии с просьбой Вы будете следовать ее методу, доверяя ее опыту.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

10. Вы руководитель довольно большого отдела. В течение некоторого времени возникли серьезные проблемы, такие как: снижение мотивации, большое количество больничных, ухудшение результатов. После анализа Вы понимаете, что это связано с конкретной командой.

- A) Вы вызываете лидера команды, чтобы он объяснился.
B) Так как до сих пор не поступили жалобы от других коллег, оставляете все, как есть, чтобы все само разрешилось.
C) Вы попытаетесь узнать больше с помощью неформальных бесед с руководителем команды и некоторыми из его коллег.
D) На собрании глав команд Вы непосредственно спросите об этом лидера этой команды.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

11. Вы получили электронное письмо от руководителя, в котором сказано, что Вы будете работать над проектом, который начнется в ближайшее время. В письме ни критериев, ни целей проекта. В письме есть только вопросы на рассмотрение и список людей, которые вовлечены в реализацию проекта. Вы немного взволнованы, поскольку не имеете достаточно информации. Каковы будут Ваши дальнейшие действия?

- Е. Обсудите этот проект с руководителем отдела, чтобы получить разъяснения.
- Е. Попросите о встрече с руководителем отдела, чтобы поделиться своими переживаниями по поводу недостатка информации о проекте.
- Е. Обсудите проект с коллегами, участвующими в нем, и попытаете получить более подробную информацию.
- Е. Подождете новых указаний по поводу проекта, прежде чем что-то предпринимать.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

12. Новый сотрудник присоединился к вашей команде. Во время собрания руководитель дал всем задания, которые должны быть готовы к концу недели. Все подтвердили, что поняли принципы работы. Вы заметили, что новый сотрудник вел себя нерешительно во время встречи. После собрания, он сказал Вам, что чувствует себя перегруженным от количества заданий, возложенных на него. Каковы будут Ваши дальнейшие действия?

- Е. Сфокусируетесь на выполнении Ваших задач до конца недели и предложите своему коллеге обсудить его сомнения с руководителем.
- Е. Обсудите с коллегой, что именно заставляет его чувствовать себя перегруженным, а после дадите свои рекомендации.
- Е. Проявите свою заботу, спросив коллегу, хочет ли он обсудить, как подойти к решению задачи так, чтобы он не чувствовал себя таким перегруженным.
- Е. Сообщите руководителю о проблемах коллеги, чтобы он мог принимать меры по этому поводу

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

13. Вы недавно были назначены менеджером в управленческой команде; отношение других менеджеров к Вам сдержанное. У Вас сложилось впечатление, что их сотрудничество с Вами оставляет желать лучшего.

- А) Вы считаете, что не можете угодить каждому, и что со временем Вы поладите с ними.
- В) Вы готовы сделать все, чтобы быть принятым (ой) как можно быстрее.
- С) В любом случае, Вы лучше, и Вам не нужен кто-то еще для того, чтобы выполнять свою работу.
- Д) Вы решили проверить, являются ли Ваши ощущения обоснованными. Вы встретитесь с каждым из них, чтобы оценить ситуацию.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

14. Вы присоединились к новой команде. Ваш руководитель проинформировал команду о том, что в ближайшее время будет реализована новая система работы. Вы заметили, что некоторые из Ваших коллег кажутся весьма встревоженными с момента объявления. Они рассказали Вам, что в прошлом они испытывали напряжение в приспособлении к нынешней системе из-за отсутствия поддержки.

- Е. Сконцентрируетесь на ознакомлении с нынешней системой, чтобы быть готовым к внедрению новой.
- Е. Проинформируете руководителя группы о переживаниях сотрудников, связанных с внедрением новой системы.

- G. После внедрения новой системы поделитесь своим опытом и знаниями с вашими коллегами, чтобы помочь им привыкнуть к новой системе.
- H. Сообщите руководителю, что должны быть организованы дополнительные учебные занятия, которые помогут команде освоиться с новой системой.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

15. Каждый месяц в вашем подразделении проходит собрание. Глава отдела попросил Вас вести обсуждения. После нескольких встреч Вы пришли к выводу о том, что они не эффективны. Вы предложили идеи по улучшению качества собраний своему коллеге, который ответствен за собрания. Однако он не отреагировал на ваше предложение даже после нескольких напоминаний. Каковы будут ваши дальнейшие действия?

- E. Сообщите главе отдела, что Вы столкнулись с некоторыми трудностями при попытке внесения улучшений в проводимые собрания. И вы поделитесь своими идеями.
- F. Поделитесь своими идеями с другим коллегой, чтобы он оценил степень их полезности, прежде чем совершать дальнейшие действия.
- G. Назначьте официальную встречу с человеком, ответственным за собрания, чтобы обсудить Ваши идеи и получить обратную связь.
- H. Заручитесь поддержкой ваших коллег, чтобы выдвинуть свои идеи и улучшить качество собраний.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

16. Глава отдела попросил Вас внедрить новый способ ведения отчетности, разработанный внешними консультантами. Это повлечет за собой ряд изменений в обработке документации. Вы чувствуете сильное сопротивление со стороны коллег, которые хотели бы сохранить нынешний способ работы.

- E. Внедрите новый способ работы, проконтролировав его использование, и убедите сопротивляющихся сотрудников соблюдать указание руководства.
- F. Скажите коллегам о том, что Вы не знаете причины изменений, но им придется адаптироваться к новому способу работы.
- G. Проведите личные встречи с целью выявить сопротивления к изменениям и составите подходящий план действий.
- H. Вы убеждены в пользе нового способа работы и его преимуществах. Вы организуете собрание с коллегами, чтобы узнать об их сомнениях.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

17. Новый коллега присоединился к Вашей команде. Его присутствие значительно замедляет работу.

- A) Мы все прошли через период обучения. Вы немного продлеваете Ваш рабочий день, чтобы компенсировать задержки.
- B) Вы объясните коллеге, что он должен быть более независимым и самостоятельным, чтобы стать неотъемлемой частью команды.
- C) Вы составите список имеющихся ресурсов. Предложите ему воспользоваться ими и заверите в том, что Вы доступны в случае возникновения трудностей.
- D) На собрании команды Вы выдвинете план, согласно которому новый коллега будет проводить время с каждым членом команды, чтобы ознакомиться со всеми процедурами и методами работы.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

18. Сейчас на работе большая загруженность. Руководитель давит на Вас, чтобы Вы завершили проект как можно скорее. Коллега, который не так давно присоединился к команде, ждет, чтобы ему поручили проект. Как вы поступите в данном случае?

- Е. Дадите несколько заданий своему коллеге, чтобы он мог помочь вам завершить проект.
- Ф. Сделаете все возможное, чтобы закончить проект скорее. Будете работать сверхурочно, если это необходимо.
- Г. Обратитесь к руководителю с просьбой о встрече, где вы обсудите данный проект и спросите, может ли Ваш коллега помочь Вам.
- Н. Обратитесь к руководителю, чтобы он передал некоторые из ваших обязанностей другим сотрудникам, чтобы завершить проект как можно скорее.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

19. Вы руководитель. Через несколько недель европейскими законодательствами будут внедряться новые директивы, которые должны быть приняты во внимание Вашими сотрудниками при обработке документов и отчетов. При просмотре некоторого числа отчетов Вы обнаружили увеличение количества несоответствий по правилам нового законодательства. Каковы будут Ваши действия?

- Е. Во время следующего совещания Вы добавите новый пункт в повестку дня, чтобы проинформировать о новом законе и обсудить его влияние на их работу.
- Ф. Когда новая директива будет реализована, вы пошлет вашей команде необходимую информацию о нем по электронной почте.
- Г. Пошлете напоминания о важности новых директив по электронной почте и продолжите проверять отчеты, чтобы избежать несоответствий.
- Н. Попросите кого-то из сотрудников создать информирующий документ по новому закону.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

20. Вы руководитель. Каждый месяц Ваша команда делает отчеты по экономическим показателям. В этом месяце сроки публикации результатов строго определены. Вся команда находится под давлением. Один из ваших подчинённых, который недавно присоединился к команде, говорит, что у него есть трудности с составлением отчета. Он предполагает, что качество не будет соответствовать ожиданиям.

- Е. Дадите ему понять, что он должен без колебаний обращаться к Вам за подтверждением результата.
- Ф. Ознакомьтесь с его работой и укажите ему вопросы, которые необходимо доработать.
- Г. Обсудите эту ситуацию с подчинённым, чтобы понять причины его трудностей и подготовите план действий для заполнения пробелов в его знаниях.
- Н. Скажете ему, что опытный сотрудник проконтролирует его работу и проверит результаты.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

21. Многие коллеги просят совета и информацию о работе программного обеспечения, поскольку Вы когда-то выполняли эту работу. Новое лицо, ответственное за это, часто не доступно. Сотрудники продолжают обращаться к Вам. Вы думали, что со временем таких запросов станет меньше, но этого не происходит.

- А) Вы обсудите этот вопрос лично с новым ответственным лицом и попросите его выполнять свои обязанности.
- В) Вы оставили указатель на Вашей двери, гласящий "Я больше не IT -сотрудник".

- С) Вы отправляете всех, кто приходит к Вам с запросом, к новому IT-сотруднику, утверждая, что он более компетентен, чем вы.
D) Вы отвечаете на запросы, очевидно демонстрируя, что Вы оказываете им услугу.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

22. На собрании команды Вы представили результаты своей работы. Один из коллег оспаривает Ваш анализ, на самом деле набрасываясь на Вас. Он категорически выступает против Ваших результатов.

- A) Вы соглашаетесь с ним и с тем, что, действительно, есть два способа решения этого вопроса.
B) Вы не идете на уступки. Ваш анализ является результатом серьезной работы, и результаты были проверены.
C) Вы объясните подход, который Вы выбрали, и попытаетесь понять, в чем Ваши результаты различаются.
D) Вы попросите руководителя отдела высказаться и разобраться в ситуации.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

23. Вы руководитель команды из семи человек, четверо из которых состоят в браке и имеют детей. Они привыкли иметь преимущество в распределении отпусков, хотя это не закреплено правилом. Остальные сотрудники объяснили, что данный порядок вещей продолжается достаточно долго, и они больше не готовы мириться с неравенством.

- A) Вы объясните им, что этот обычай укрепился, и будет трудно что-либо изменить, поскольку до сих пор все хорошо работало.
B) Вы советуете им как можно скорее стать родителями.
C) Вы выдвинете оригинальный и объективный подход: жеребьевку для периода отпусков, объясняя, что она даст каждому равный шанс.
D) Вы предложите после собрания подумать о решении, которое всех устроит. Если план провалится, Вы будете распределять отпуска по своему усмотрению.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

24. Вы отвечаете за сложный проект. Ваша команда усердно работала в течение месяца, и сейчас возросла напряженность. Между коллегами вспыхнул спор о форме документа. По вопросу содержания документа между коллегами полное согласие.

- A) Вы отправляете двух коллег посетить курс составления и презентации документа.
B) Вы сами решаете спор, выбирая из двух предложений, поскольку времени осталось мало, и Вам нужно продолжать работу.
C) Вы не торопите события. Обе стороны могут высказать свою точку зрения. Вы попросите их найти решение самостоятельно.
D) Вы устроите товарищеский перерыв на обед, чтобы ослабить напряженность.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

25. Сейчас вечер четверга, крайне важно ответить на вопрос нового президента, который выходит в понедельник утром. Вы не сможете сделать это самостоятельно. Вы должны поручить задание одному из Ваших подчиненных. Есть только одно решение: работать с ним и в пятницу, и в субботу. Вы звоните ему.

- A) «Мы должны дать ответ новому президенту в понедельник; Вам придется работать над этим со мной завтра и в субботу».
- B) «Я знаю, что уведомление пришло поздно, но Вы мне нужны на работе завтра и в субботу; Вы сможете выйти на работу в субботу?»
- C) «Вы должны работать сверхурочно в субботу; нужно сделать все до начала следующей недели».
- D) «Планировали ли Вы что-то важное на субботу?»

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

26. Вам была поставлена задача внедрения нового программного обеспечения, которое двенадцать Ваших коллег должны освоить и использовать на ежедневной основе. Никто в Вашей команде не понимает необходимости замены существующего программного обеспечения, поскольку старое было гораздо лучше.

- A) Вы разъясните, что для Вас старое программное обеспечение тоже было гораздо лучше, но никто не может ставить под сомнение указания свыше.
- B) «Начальство имеет доступ к информации, которую мы не знаем, но это необходимо. Изменение полезно для отдела, работать сообща, в согласии – наилучшее решение».
- C) Вы решаете выявить трудности, чтобы их изменить, а также реализовать процесс управления изменениями, который устранил проблемы, порожденные новым программным обеспечением.
- D) Вы очень удивлены, что слышали так много запросов об упрощении задач и сокращении процедур программного обеспечения. Вы решаете провести совещание, на котором каждый сможет свободно выступить, а после приступить к работе.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

27. Вы назначены руководителем совершенно новой команды в новом отделе. Вы знаете некоторых из Ваших новых коллег, но большинство пришли из совершенно разных областей. Один из них был рекомендован как исключительно талантливый сотрудник. Тем не менее, Ваши впечатления о нем не самые приятные. Он кажется замкнутым и невовлеченным.

- A) Выступать в роли руководителя нового отдела достаточно сложная задача. Вы просто попытаетесь уделить внимание этому коллеге, чтобы сформировать о нем более объективное мнение.
- B) Вы просите переназначить его в старый отдел, который, несомненно, ему больше подходит.
- C) Вы встретитесь с ним и попытаетесь выяснить, в чем его сложность.
- D) Вы поручаете ему работать с Вами в паре в новом проекте, чтобы его поощрить. Вы сможете реально оценить его качества.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

28. Уже третий год Ваш линейный менеджер поздравляет Вас с ежегодной высокой оценкой Вашего профессионального развития. Однако это подтверждение до сих пор не было поощрено ничем конкретным, как, например, бонусы, повышение заработной платы или продвижение по службе.

- A) Признания от Вашего начальника достаточно. Вы удвоите свои усилия в следующем году.
- B) Вы ждете подходящего момента, чтобы высказать свое разочарование. После этого Вы будете менее усердным, чтобы люди поняли Вашу значимость.

- С) В конце встречи Вы расскажите о Ваших ожиданиях от признания, а также о желании поощрения в более конкретной форме.
- Д) Вы предупредите начальника о том, что, если он хочет, чтобы это продолжалось, он должен сделать значительный жест, чтобы выразить признательность.

Наиболее эффективное решение: А В С D
Наименее эффективное решение: А В С D

29. Два отдела с разной численностью объединяют. Вы ответственный за больший из них, и станете главой нового отдела. Вам кажется, что коллеги из другого отдела весьма обеспокоены. Они боятся пострадать в процессе слияния и быть второстепенными по сравнению с Вашей бывшей командой, когда речь идет о распределении важных задач, графике отпусков и самостоятельной работе.

- А) Вы решаете ничего не предпринимать, пусть каждый самостоятельно разберется, что к чему, осмотрится.
- В) Вы пошлете письмо по электронной почте новым коллегам с приветствием и пояснением, как команда будет работать.
- С) Вы организуете встречу, где каждый сможет внести предложение по реорганизации рабочего места в соответствии с выбранными критериями.
- Д) Вы организуете встречу для вновь прибывших, чтобы объяснить их роли и Ваши ожидания.

Наиболее эффективное решение: А В С D
Наименее эффективное решение: А В С D

30. Несколько раз Ваш начальник выразили сомнения по поводу Вашей способности управлять отделом в экстренных ситуациях. Сейчас он отправил Вам по электронной почте письмо с предложением назначить Вас на менее стрессовую должность.

- А) Вы считаете, что начальник правильно распознал Ваши проблемы и предложил Вам достойную смену работы. Вы принимаете и благодарите его за проницательность.
- В) Вы считаете, что в целом результаты департамента положительные. Вы просите о встрече в ближайшее время и готовите документ с изложением всех задач и зон развития, которые затрагивают Вас.
- С) Вы раздражены этим предложением и чувствуете себя обеспокоенным. Вы тотчас решили возразить начальнику и подойти к нему в офис, чтобы сказать, что Вы думаете.
- Д) Вы решили выяснить, что могло бы натолкнуть его на такое предложение. Вы узнаете, что некоторые из коллег жаловались на Ваш стиль управления. Вы призываете своих коллег, обвинивших Вас, отозвать их заявления.

Наиболее эффективное решение: А В С D
Наименее эффективное решение: А В С D

31. Ваша рабочая группа состоит из трех человек. За три дня до Вашего ежегодного отпуска Вам поручают срочное задание. Даже если Вы подключите всю свою команду, Вы не справитесь с этим полностью до ухода в отпуск. Отсрочка Вашего отпуска затруднительна, поскольку запланирована долгая семейная поездка, и билеты не возвратные.

- А) Вы предупредите начальника, объяснив ему, что у Вас нет времени заниматься данным вопросом. Вы просите другого решения: поменять дедлайн или назначить задачу другому сотруднику.
- В) Вы решаете самостоятельно разобраться с этим вопросом, прежде чем уйдете в отпуск. Вы будете приходить раньше, и уходить позже с работы. Вы простимулируете коллег приложить последние усилия, демонстрируя на личном примере.
- С) Вы составите план решения вопроса и назначите коллегам задачи, которые они смогут сделать в Ваше отсутствие. По возвращению Вы завершите начатое.

D) Вы организуете работу своей команды таким образом, чтобы они могли завершить работу к сроку во время Вашего отсутствия. Вы примите участие в предварительном планировании, оставив за главного самого опытного коллегу.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

32 Глава подразделения просит Вас поработать над небольшой частью своего доклада, утверждая, что это не займет слишком много времени. У вас есть две недели, чтобы это сделать, но у Вас есть и другие задания, которые надо завершить. Через несколько дней Вам было сказано, что требования изменились. Теперь необходимо завершить все задания в одно и то же время.

A) Вы скажете главе подразделения, что данная работа требует гораздо больше времени, чем ожидалось, и что Вы не можете взять ее на себя.

B) Вы пересмотрите свои приоритеты, отложите другие задания и распланируете время, необходимое для выполнения просьбы.

C) Вы согласитесь и возьмете работу на дом, так как сейчас завал.

D) Вы объясните, что у вас недостаточно времени, чтобы самому сделать эту работу, но Вы готовы дать общие рекомендации по докладу другому сотруднику, а также проконтролировать его работу.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

33. Вы ответственны за резюмирование, подведение итогов очень большого отчета, составленного разными людьми. Вскоре Вы обнаружили, что выбранные подходы и стили сильно различаются. Это значительно усложняет Вам работу.

A) Вы считаете, что способны сделать хорошее резюме и даже переписать отчет. Жаль, что это займет у вас много времени.

B) Вы назначаете встречу участниками для того, чтобы немедленно принять решение об отчете и запланируете круглый стол на тему «соответствие работы общим стандартам».

C) Вы отправляете каждому автору ту часть отчета, которую он выполнял, и просите его переделать и предоставить Вам что-то более соответствующее стандартам.

D) Форма имеет первостепенное значение. Вам будет достаточно согласовать макет, и сосредоточиться на резюмировании.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

34. Вашей команде был выделен портативный видеопроектор нового поколения. Стали поступать запросы от других команд, которые тоже хотели бы иметь такое оборудование. Ваш бюджет не позволяет обеспечить оборудованием каждую команду, и Вы считаете, что это не обязательно для каждой команды.

A) Вы решили ослабить напряженность, объясняя, что на данный момент бюджет не позволяет обеспечить всех, но, как только это будет возможно, это будет сделано.

B) Вы отправите сообщение, объясняющее, что не только от бюджета зависит оборудование каждой команды. По Вашему мнению, нет никакой реальной необходимости обеспечить таким оборудованием каждую команду. Вы напомните людям, что есть старые проекторы, которые до сих пор в рабочем состоянии.

C) Несмотря на ограниченный бюджет, Вы помните о запросах на оборудование. Вы попросите каждую команду подготовить краткое обоснование необходимости проектора. На этом основании Вы примете решение.

D) До распределения бюджета, Вы решаетесь на временное решение. Вы возвращаете портативный видеопроектор, чтобы команды могли одалживать его, когда это необходимо.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

35. Ваш начальник часто критикует Вас за слишком долгое принятие решений. Это основная причина задержек при выполнении заданий.

A) Вы говорите, что если бы указания были более ясными, Вам бы требовалось меньше времени.

B) Вы объясните своему непосредственному руководителю, что сложность заданий требует времени для размышлений. От этого зависит качество работы.

C) Ваш начальник прав, Вы слишком много беспокоитесь о качестве. Осторожность - это забота Вашего начальства.

D) Вы продолжаете долго принимать решения, даже если приходится задерживаться в офисе, чтобы закончить работу в назначенные сроки.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

36. Ваше мастерство в конкретной области является образцом подражания для других. Ваш руководитель просит поделиться своими знаниями с коллегами. Вы организовываете несколько встреч для обмена знаниями. Тем не менее, один коллега, имеющий большой опыт за плечами, ставит под сомнение Ваш опыт.

A) Вы покажите, что цените опыт этого коллеги, и попросите его и в дальнейшем высказывать свое мнение. Вы переформулируете его идеи и попытаетесь найти совместный подход.

B) Вы твердо отстаиваете свои методы работы: Вы - эксперт. Вы примете к сведению некоторые из его замечаний, которые не противоречат Вашей собственной практике.

C) Вы пытаетесь убедить коллег из окружения опытного сотрудника - оппонента и прийти к ситуации общего согласия по данному вопросу.

D) Если большинство принимают Ваш опыт, это самое главное. Вы не будете терять время из-за одного единственного случая.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

37. Вы согласились сделать задание, которое Вам не подходит и для Вас довольно трудное. Однако, когда Вы соглашались выполнить задание самостоятельно, Вы утверждали, что Вам не нужны никакие дополнительные ресурсы для достижения поставленной цели.

A) Вы пойдете к своему непосредственному руководителю и скажете, что было бы лучше найти кого-нибудь еще, чтобы закончить работу.

B) Вы идете к своему непосредственному руководителю и просите поддержку и дополнительные ресурсы (время, люди) для решения проблем, с которыми Вы столкнулись.

C) Вы делаете работу в соответствии с Вашим собственным уровнем компетенции, пытаетесь упростить проблемные вопросы по максимуму.

D) Вы собираете информацию, общаясь с другими людьми, которые могут помочь сделать необходимое вовремя, и представите ту часть работы, которую считаете приемлемой.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

38. Вы вместе с коллегой ответственны за подготовку отчета. На самом деле, Вы сделали большую часть этой работы. Ваш коллега настаивает на том, чтобы и его имя было на презентации.

- A) Вы категорически отказываетесь. Это Ваша работа, и нет никаких причин, чтобы делиться с ним плодами своих трудов.
- B) Вы согласитесь. Это способ оказать услугу своему коллеге.
- C) Вы согласитесь, но пусть все вокруг Вас будут знать, что Вы подготовили отчет по своему усмотрению, и решаете больше не работать с этим коллегой.
- D) Вы согласитесь, но объясните партнеру, что в следующий раз он будет выполнять большую часть работы.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ЧАСТЬ 2. Перед Вами представлены блоки высказываний. Пожалуйста, проанализируйте и подчеркните одно из пяти предложенных высказываний в каждом блоке, которое наиболее точно соответствует Вашей должности и позиции.

1. Решения принимаются на основе разнообразной информации, необходимость, состав и источники которой приходится определять самому, а потом искать эту информацию.
2. Решение принимается на основе разнообразной информации, часть такой информации надо запрашивать в других отделах, и она поступает в «необработанном виде».
3. Решение принимается на основе разнообразной информации, часть такой информации надо запрашивать в других отделах, и она поступает в виде готовых выводов, комментариев или рекомендаций.
4. Решение принимается на основе разнообразной информации, которая регулярно поступает в «стандартном виде».
5. Решения принимаются на основе стандартных отчетов и по заранее заданному алгоритму.

1. Решения должны приниматься даже в ситуациях явного недостатка исходных данных, для принятия решений на основе косвенных данных необходим богатый опыт управленческой работы.
2. Решения должны приниматься при недостатке прямых данных на основе опыта и косвенной информации.
3. Решения должны приниматься, как только объем информации превысит определенный порог, недостающая информация должна срочно запрашиваться.
4. Принятие решения может быть задержано для сбора информации.
5. Решение следует и можно отложить до получения всей необходимой информации.

1. Решение должно учитывать сведения о состоянии рынка и конкурентов, учитывать далеко идущие последствия (как во времени, так и в многообразии и структуре последствий, касающихся разных сторон деятельности подразделения и предприятия: финансовой, организационной, технологической и т.п.), предполагать возможности «отсроченного» выигрыша за счет изменения общих тенденций.

2. Решение предполагает долгосрочные перспективы, учитывать последствия, выходящие за рамки отдела.
3. Решение предполагает долгосрочные перспективы развития и возможные последствия для отдела, службы
4. Решение должно учитывать только ближайшие последствия для подразделения.
5. Решение предполагает устранение текущих проблем по мере их обнаружения.

1. Решение учитывает реальные финансовые возможности, а также потенциал всей финансовой структуры фирмы.
2. Решение учитывает существующие резервы, как отдела, так и вспомогательных служб.
3. Решение опирается на заранее сформированные резервы отдела.
4. Решение укладывается в рамки заранее определенных пределов.
5. Решение строго соответствует установленному бюджету.

1. Работа отдела (службы) требует наличия как краткосрочных, так и долгосрочных планов; планы должны быть подробными, реалистичными и понятными.
2. Работа отдела (службы) требует наличия очень общих долгосрочных и детальных краткосрочных планов, помогающих сотрудникам координировать усилия, понять задачи и режим работы друг друга.
3. Работа отдела (службы) требует наличия планов, обозначающих критические сроки выполнения краткосрочных и долгосрочных задач.
4. Работа отдела (службы) требует наличия планов на ближайшее время (1-2 недели).
5. Работа отдела (службы) требует наличия текущих планов (на 1-2 дня).

1. Основной объем ответственности делегируется подчиненным и контролируется по промежуточным и окончательным результатам.
2. Значительная часть ответственности делегируется подчиненным и периодически контролируется.
3. Подчиненным делегируется часть ответственности, соответствующая их опыту и квалификации, которая периодически контролируется.
4. Подчиненным поручается только работа, предусмотренная должностной инструкцией, контроль осуществляется только при ожидании возможных ошибок.
5. Подчиненным поручается только работа, предусмотренная должностной инструкцией; осуществляется активный текущий контроль.

1. Успешность деятельности зависит от большого числа партнеров (как в рамках фирмы, так и за ее пределами), при этом взаимоотношения с ними будут более эффективны, если установить неформальные личные контакты; значительная часть функций взаимодействия не определена иерархическими отношениями.
2. Успешность деятельности зависит от большого числа партнеров (как в рамках фирмы, так и за ее пределами), при этом взаимоотношения с ними будут более эффективны, если установить неформальные личные контакты; значительная часть функций определена структурными взаимодействиями, но отношения иерархии не установлены.
3. Успешность деятельности зависит от большого числа партнеров; установление личных контактов будет способствовать существенному улучшению взаимодействия.
4. Успешность деятельности во многом определяется способностью установить взаимодействие с несколькими партнерами внутри фирмы.
5. Взаимодействие со смежными и вспомогательными службами достаточно жестко определено; для обеспечения взаимодействия достаточно оставаться в рамках деловой этики.

1. Для обеспечения эффективности необходимо активное включение в деятельность всех сотрудников, максимальное использование их потенциала, возможностей, их личная заинтересованность в успехе; руководитель должен не просто заинтересовать сотрудников, а вдохновить их на достижение успеха.
2. Для обеспечения эффективности необходимо активное включение в деятельность всех сотрудников, максимальное использование их потенциала, возможностей, их личная заинтересованность в успехе.
3. Для достижения результатов необходимо понимать цели и интересы сотрудников, чтобы обеспечить их активное включение в деятельность, эффективное использование их потенциала и возможностей.
4. Активность сотрудников обеспечивается принятой в фирме системой стимулирования труда; необходимо соблюдать принятую систему поощрений и наказаний.
5. Система поощрений и наказаний основана на формальных показателях и не зависит от руководителя подразделения.

1. Необходима отлаженная система взаимодействия между сотрудниками отдела, когда каждый понимает и принимает общие цели и задачи, может помочь и/или заменить коллегу; распределение работ осуществляется «автоматически», когда каждый берет ту работу, которую может сделать лучше других; заинтересованность в групповом успехе преобладает над личной выгодой.
2. Требуется отлаженная система взаимодействия между сотрудниками отдела, понимание общих целей и задач; распределение работ осуществляется «автоматически», по привычному для совместной работы сценарию; высокая заинтересованность в групповом успехе
3. Понимание общих целей и задач, устоявшаяся система взаимодействия между сотрудниками отдела позволяет добиваться лучших результатов в работе; существует привычное распределение работ; личный успех возможен только в результате успеха всей группы.
4. Обязанности сотрудников предполагают полную самостоятельность при выполнении работы, каждый несет ответственность только за свое дело.

1. Необходимо точно оценивать силы, возможности и потребности сотрудников в развитии; вовремя давать оценку работы и обеспечивать поддержку; необходимо давать задания, провоцирующие сотрудников к развитию.
2. Необходимо точно оценивать силы, возможности и потребности сотрудников в развитии; вовремя давать оценку работы и обеспечивать поддержку; оказывать помощь в развитии сотрудников.
3. Своевременная оценка сил, возможностей и потребностей сотрудников в развитии, корректная обратная связь и предоставление возможностей для развития сотрудников.
4. Своевременная оценка сил, возможностей и потребностей сотрудников в развитии, обратная связь по запросу.
5. Решение вопросов, связанных с развитием сотрудников при условии наличия свободного времени и ресурсов.

1. Необходимо активно использовать новые идеи, модифицировать подходы, творчески объединять перспективы с возможностями их достижения.
2. При необходимости, следует использовать новые возможности и подходы к работе, творчески решать текущие проблемы.
3. Если позволяют условия, можно применять новые возможности и подходы к работе, творчески решать текущие проблемы.
4. Следует осторожно относиться к применению новых возможностей и подходов к работе.
5. Прежде чем опробовать новые возможности и подходы к работе, следует тщательно проверить возможные последствия.

Основной приоритет в работе - развитие взаимоотношений с другими, эффективная работа возможна только на основе дружелюбного, открытого отношения к людям, искренний интерес людям, к их заботам, способность принять их такими, какие они есть, составляет суть профессиональных требований.

1. Дружелюбное, открытое отношение к людям, искренний интерес людям, к их заботам, способность принять их такими, какие они есть, существенно повышают эффективность деятельности, позволяют добиться лучших результатов.
2. Основой взаимоотношений между людьми является их функциональные обязанности, следует учитывать, что на характер рабочего взаимодействия могут оказывать влияния симпатии и антипатии, заинтересованность людей.
3. Основой взаимоотношений между людьми является их функциональные обязанности, характер этих отношений должен определяться только их рабочими (профессиональными) качествами.
4. Взаимоотношения между людьми сводятся исключительно к функциональному взаимодействию, симпатии, антипатии должны оставаться за пределами рабочего места.

Среди коллег, подчиненных, руководства существуют значительные различия по полу, возрасту, национальности, по уровню образования, по социальному, культурному статусу; необходимо учитывать эти различия и уметь использовать различные подходы к людям.

Существующие различия по полу, возрасту, национальности, по уровню образования, социальному, культурному статусу должны учитываться для лучшего понимания возможностей людей и обеспечения их эффективной работы.

1. Существующие различия между сотрудниками проявляются в виде различия интересов, ценностей и перспектив, которые следует принимать во внимание для обеспечения эффективной работы
2. Индивидуальные различия лишь частично могут повлиять на результаты работы.
3. В отделе сформировался коллектив людей, различия, между которыми минимальны.

В ходе совместной деятельности среди сотрудников часто возникают споры, скрытые конфликты, напряженные отношения.

При выполнении работ могут возникать ситуации, когда между сотрудниками возникают споры, конфликты, напряженные отношения.

1. Со временем могут накапливаться обиды, непонимание между сотрудниками, которые могут спровоцировать конфликты, споры, неприязненные отношения между сотрудниками.
2. Работа протекает достаточно спокойно и возникновение конфликтов маловероятно.
3. Спокойная работа, «разобщенность» сотрудников, строгое следование должностным инструкциям сводят вероятность столкновений, конфликтов к нулю.

1. Свободное высказывание идей и мнений, обмен высококачественной информацией составляют основу для успешной деятельности.
2. Свободное высказывание идей и мнений, обмен высококачественной информацией влияют на качество и эффективность деятельности.
3. Свободное общение, обмен высококачественной информацией оптимизируют взаимодействие сотрудников, улучшают рабочие отношения.
4. Возможность высказать свою точку зрения, обменяться информацией в рамках установленных процедур (совещания, дискуссии) позволяет найти интересные решения, идеи.

5. Общение между сотрудниками должно строиться в рамках установленных отношений, свободное общение, по сути, является потерей рабочего времени.

Всею полнотою информации обладают только все сотрудники, необходимо быть предельно внимательным при групповых обсуждениях, чтобы не упустить нюансы и детали обсуждения (обсуждения могут носить бурный, эмоциональный характер).

1. Внимание к словам других людей, понимание замечаний и вопросов во время групповых обсуждений, корректное реагирование на замечания и эмоциональные высказывания являются средством получения качественной информации от сотрудников и коллег.
2. Высказывания сотрудников и/или коллег служат необходимым дополнительным источником информации.
3. Доклады подчиненных, специалистов содержат существенную информацию, которую необходимо принять, даже если выступление (сообщение) будет сбивчивым и/или эмоциональным.
4. Основная информация поступает в виде письменных отчетов или строго регламентированных докладов.

1. Успешность определяется практическим выполнением заданий, руководитель должен уметь ставить конкретные цели и преобразовывать решения и стратегии в четко очерченные реальные задачи, необходимо формулировать однозначные критерии исполнения.
2. Успешность зависит от практического выполнения заданий, руководитель должен преобразовывать решения и стратегии в четко очерченные реальные задачи, формулируются основные критерии исполнения.
3. Успешность в равной мере определяется практическими результатами и освоением новых идей, принципов, подходов.
4. Главное в работе: обеспечить условия для работы других, сформулировать общие принципы и направления деятельности.
5. Главное в работе: сформулировать общие принципы и направления деятельности, обеспечить возможность сотрудникам проявить себя.

1. В работе часто меняются приоритеты, происходят быстрые изменения, возникают ситуации неопределенности; существуют множество требований выдвигаемых начальством, коллегами, подчиненными; не редки случаи проявления враждебности.
2. Одним из основных приоритетов в работе является необходимость приспосабливаться к быстрым изменениям, способность действовать в ситуации неопределенности и/или эмоционального давления.
3. Для успешного осуществления деятельности необходимо быть готовым к предстоящим изменениям, уметь справляться с ситуациями неопределенности и/или эмоционального давления.
4. Ситуации неопределенности, эмоционального давления достаточно редко возникают в ходе деятельности; любым нововведениям предшествует подготовка к ним.
5. Ситуации неопределенности, эмоционального давления являются исключениями, изменения производятся крайне редко и только после основательной подготовки к ним.

1. Высокий темп работы, сложность информации обосновывающей решение, существование напряженных отношений, каждая из этих причин (или их сочетание), не дают возможности тратить много времени на убеждение сотрудников, коллег, руководства.
2. Выполнение работы требует принятия нестандартных решений, подключения к работе других людей без лишних проволочек.

3. Выполнение работы обеспечивается соответствующей квалификацией, отсутствие систематических ошибок, регулярный контроль исполнения специалистами являются достаточными условиями обеспечения эффективности.
4. Работа носит монотонный, рутинный характер и легко может быть проверена заинтересованным лицом.
5. Работа носит монотонный, рутинный характер ошибки столь очевидны, что даже не требуют специальной проверки.

1. Работа требует систематического анализа информации об интересах и нуждах потребителя продукции или услуг подразделения, исходя из этого, определяются цели и задачи подразделения.
2. Исходя из сделанного другими подразделениями анализа интересов и нужд потребителя, формулируются требования к потребительским качествам продукции или услуг, корректируется постановка целей и задач подразделений.
3. В работе используется маркетинговый контроль качества продукции и услуг подразделения.
4. Работа связана с периодическим пересмотром технологии и процедур для повышения качества продукции и услуг подразделения.
5. Планирование работы подразделения не связано с изменениями в маркетинговой стратегии компании.

1. Темп, сложный технологический процесс (необходим учет многих факторов и составляющих), требуют максимально простых схем взаимодействия, позволяющих быстро оценить положение дел
2. Взаимодействие специалистов разных специальностей требует обмена простой (понятной не специалисту) информацией, принятия решений смысл, которых легко уловить;
3. Профессиональный сленг, нарочитая закрытость процесса принятия решения, «придерживание» ключевой информации, для усиления своего влияния могут существенно повредить делу.
4. Работа предполагает взаимодействие профессионалов со сходной подготовкой, которые могут ориентироваться в сложной предметной области, владеют профессиональным жаргоном.
5. Работа предполагает взаимодействие специалистов одной профессии, которые легко ориентируются в своей специальности, владеют профессиональным жаргоном; эффективность деятельности могут оценить только соответствующие специалисты, поскольку не последнюю роль играет профессиональная красота решений.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Кейс

Вы руководитель. Ваша команда находится под давлением из-за серьезной нагрузки. Предстоящий тренинг предназначен для всей команды. Его цель - повышение скорости работы. Один из сотрудников сообщает Вам, что не хочет участвовать в тренинге, объясняя это наличием тяжелой нагрузки.

А. Скажете данному сотруднику, что тренинг является обязательным, и он должен посетить его.

В. Проанализируете его нагрузку и определите, какие задания менее приоритетны, чтобы он смог посетить занятия.

С. Передадите некоторые задачи другому сотруднику.

Д. Проинформируете сотрудника о важности участия в тренинге для его работы и предоставите право финального решения ему.

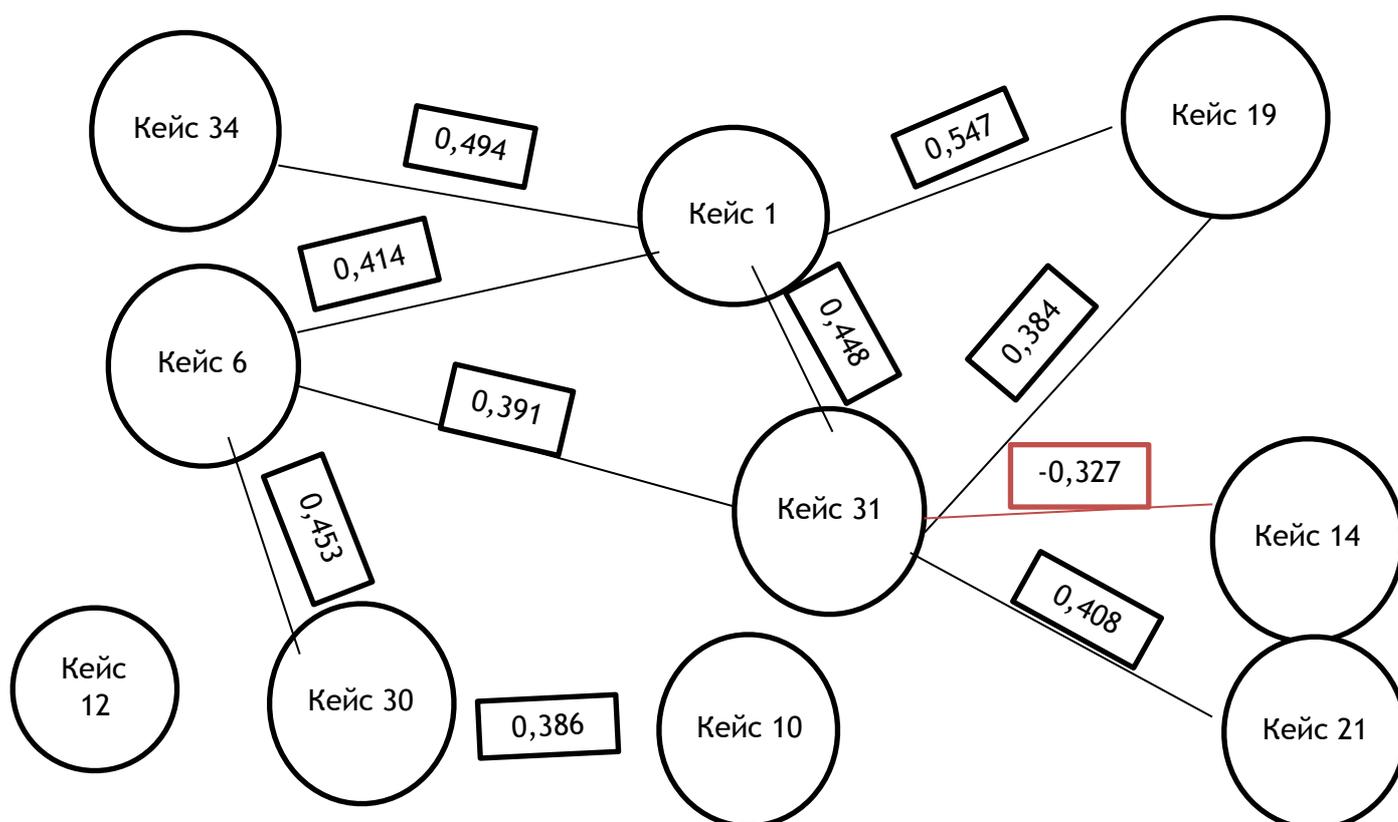
Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

Рисунок 1. Подсчет баллов

	Наиболее эффективный	Наименее эффективный
Скажите данному сотруднику, что тренинг является обязательным, и он должен посетить его	0,5 балла	0,5 балла
Проанализируете его нагрузку и определите, какие задания менее приоритетны, чтобы он смог посетить занятия.	1 балл	0 баллов
Передадите некоторые задачи другому сотруднику	0,5 балла	0,5 балла
Проинформируете сотрудника о важности участия в тренинге для его работы и предоставляете право финального решения ему	0 баллов	1 балл

ПРИЛОЖЕНИЕ 5



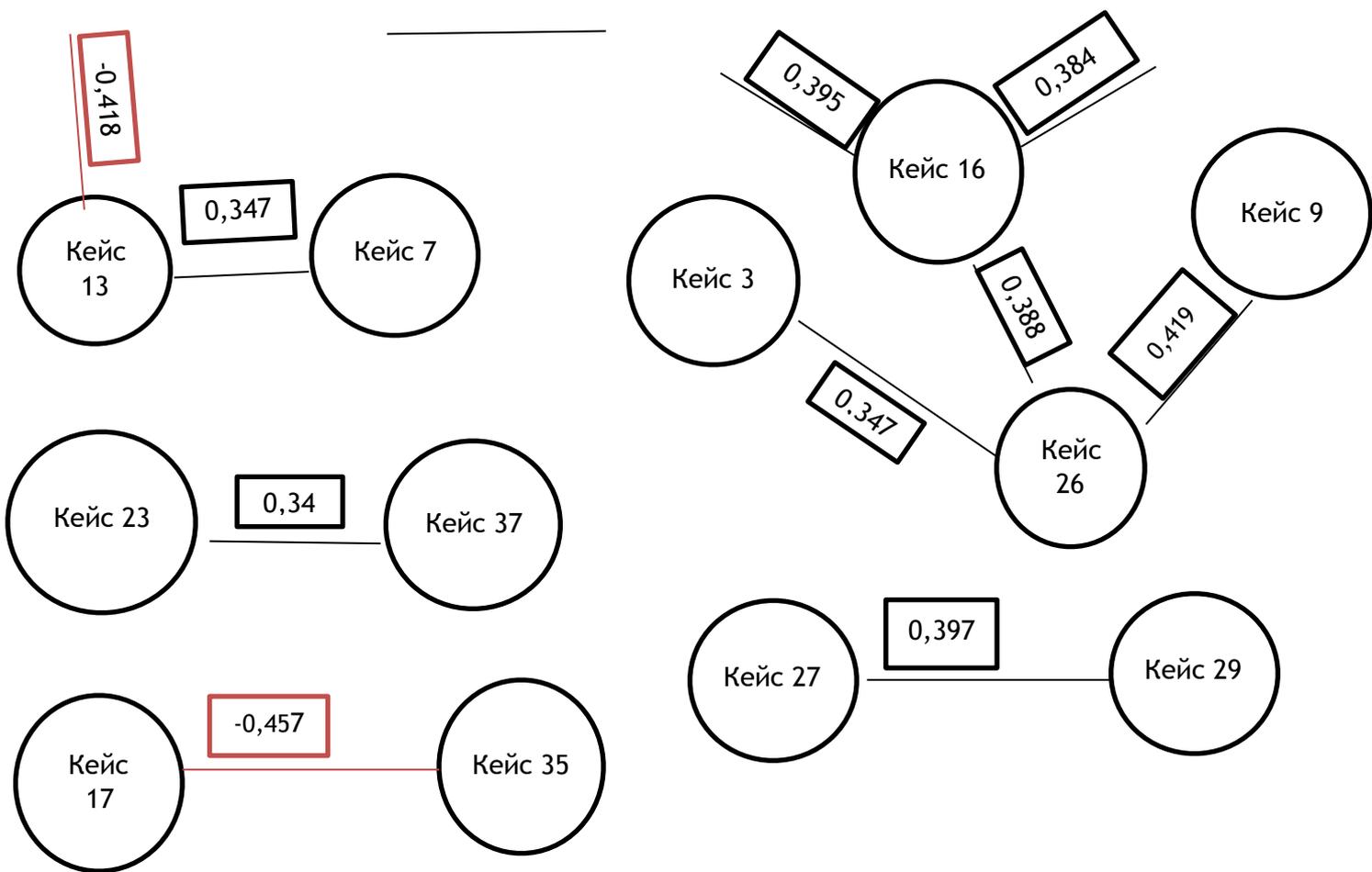
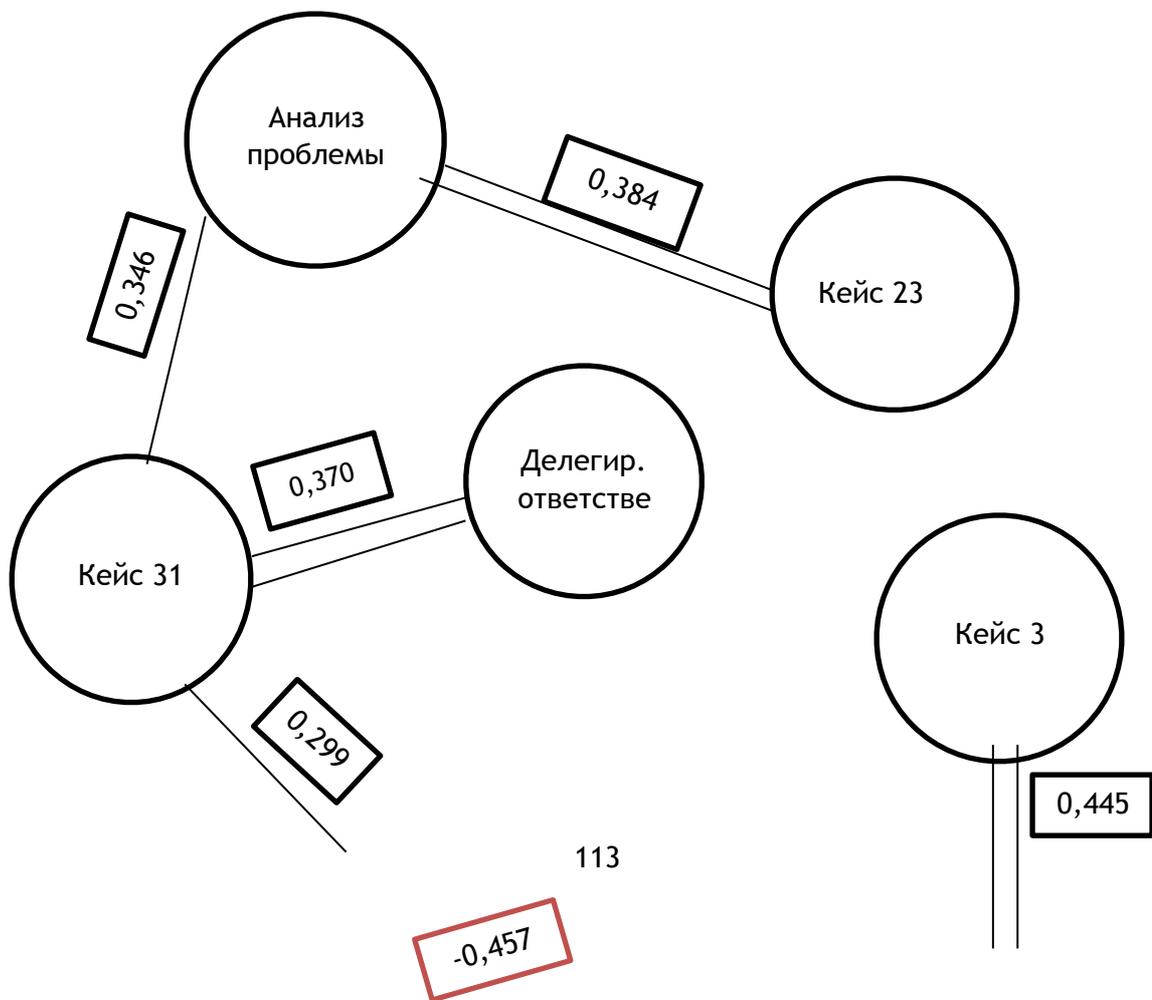


Рис.1 Значимые корреляционные связи между заданиями методики тест ситуативных суждений.



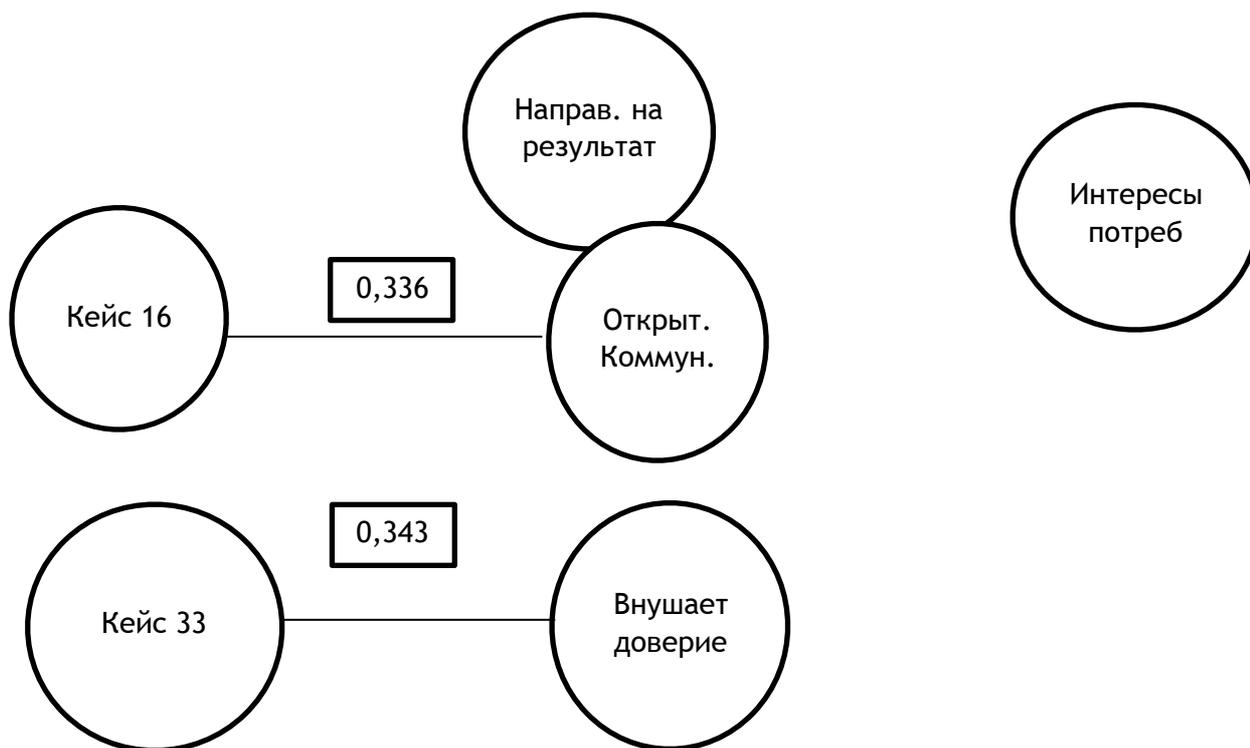
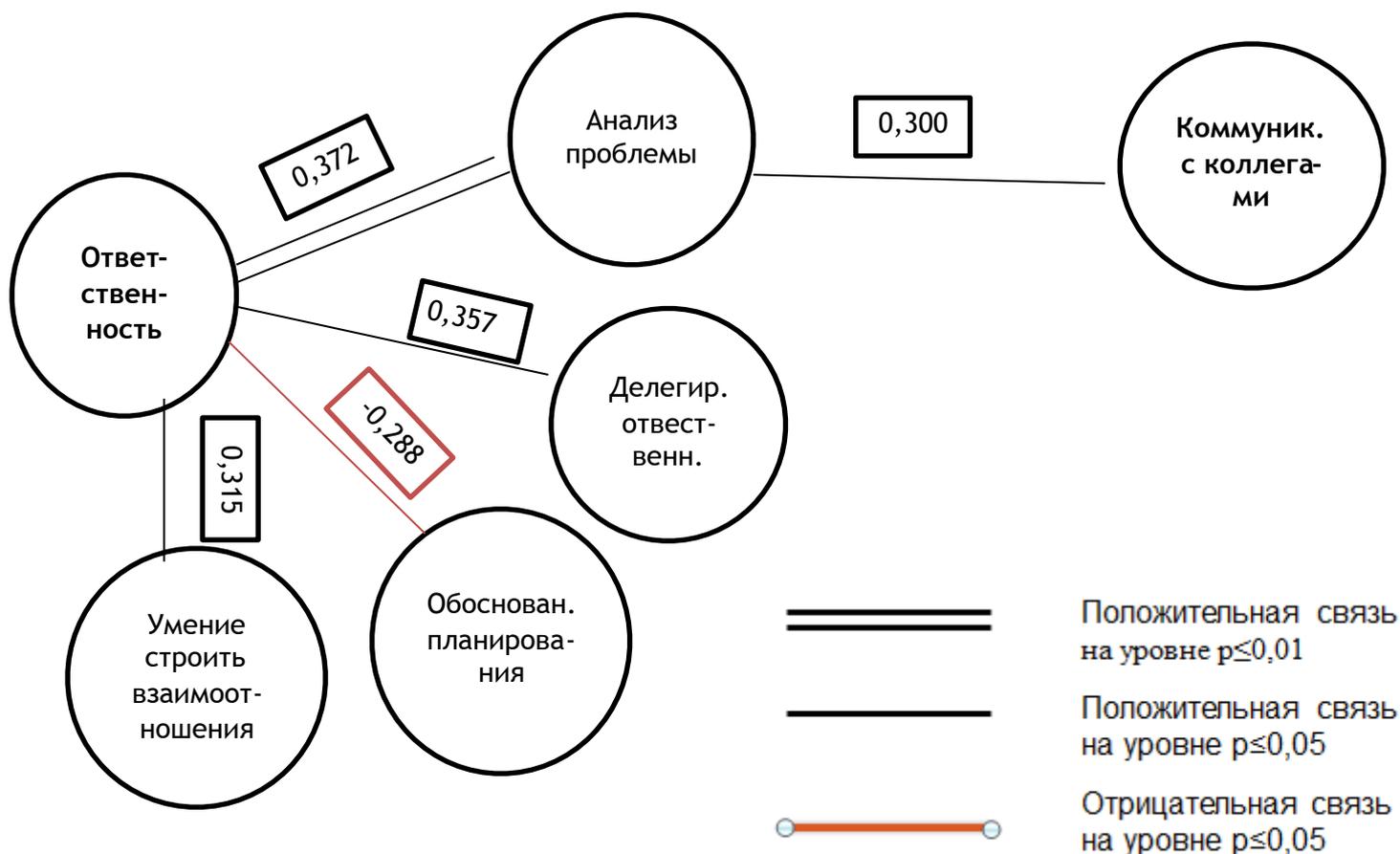


Рис 2. Значимые корреляционные связи между заданиями методики тест ситуативных суждений и методикой оценки уровня требований к должностной позиции. Коэффициент Спирмана



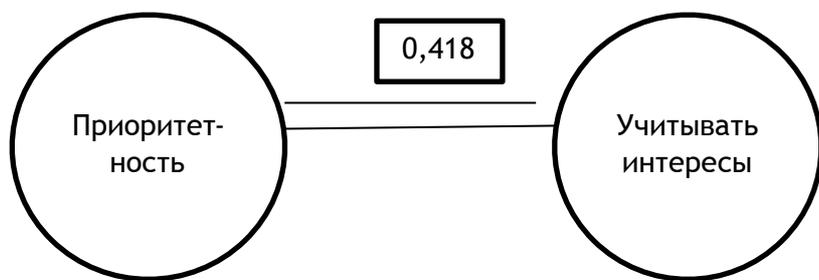


Рис. 3 Корреляционные связи между шкалами методики тест ситуативных суждений и методикой оценки уровня требований к должностной позиции. Коэффициент Спирмана.

Таблица 1

Статистика элемента по отношению к итогам				
	Масштабировать среднее при исключении элемента	Масштабировать дисперсию при исключении элемента	Исправленная корреляция между элементом и итогом	Альфа Кронбаха при исключении элемента
Кейс 21	12,573	4,074	,289	,613
Кейс 31	12,469	3,589	,396	,587
Кейс 23	12,344	3,938	,373	,597
Кейс 34	12,917	3,876	,258	,622
Кейс 19	12,448	3,981	,313	,608
Кейс 33	12,260	3,872	,389	,593
Кейс 37	12,417	3,738	,400	,588
Кейс 3	12,354	4,255	,109	,652
Кейс 4	12,250	4,309	,121	,645
Кейс 16	12,469	3,760	,396	,589

Таблица 2

Статистика элемента по отношению к итогам				
	Масштабировать среднее при исключении элемента	Масштабировать дисперсию при исключении элемента	Исправленная корреляция между элементом и итогом	Альфа Кронбаха при исключении элемента
Кейс 31	3,792	,956	,475	,564

Кейс 23т	3,667	1,195	,450	,588
Кейс 34	4,240	1,021	,424	,602
Кейс 19	3,771	1,180	,424	,600

Таблица 3

Статистика элемента по отношению к итогам				
	Масштабировать среднее при исключении элемента	Масштабировать дисперсию при исключении элемента	Исправленная корреляция между элементом и итогом	Альфа Кронбаха при исключении элемента
Кейс 3	4,573	,808	,350	,480
Кейс 4	4,469	,898	,327	,500
Кейс 33	4,479	,797	,466	,387
Кейс 37	4,635	,880	,246	,570

Таблица 4

Статистика элемента по отношению к итогам				
	Масштабировать среднее при исключении элемента	Масштабировать дисперсию при исключении элемента	Исправленная корреляция между элементом и итогом	Альфа Кронбаха при исключении элемента
Кейс 21	1,365	,210	,384	.
Кейс 16	1,260	,149	,384	.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

«Лидерская ответственность»

Кейс 19. Вы руководитель. Через несколько недель европейскими законодательствами будут внедряться новые директивы, которые должны быть приняты во внимание Вашими сотрудниками при обработке документов и отчетов. При просмотре некоторого числа отчетов Вы обнаружили увеличение количества несоответствий по правилам нового законодательства. Каковы будут Ваши действия?

- A. Во время следующего совещания Вы добавите новый пункт в повестку дня, чтобы проинформировать о новом законе и обсудить его влияние на их работу.
- B. Когда новая директива будет реализована, вы пошлет вашей команде необходимую информацию о нем по электронной почте.
- C. Пошлете напоминания о важности новых директив по электронной почте и продолжите проверять отчеты, чтобы избежать несоответствий.
- D. Попросите кого-то из сотрудников создать информирующий документ по новому закону.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D

Кейс 23. Вы руководитель команды из семи человек, четверо из которых состоят в браке и имеют детей. Они привыкли иметь преимущество в распределении отпусков, хотя это не закреплено правилом. Остальные сотрудники объяснили, что данный порядок вещей продолжается достаточно долго, и они больше не готовы мириться с неравенством.

- A) Вы объясните им, что этот обычай укрепился, и будет трудно что-либо изменить, поскольку до сих пор все хорошо работало.

- В) Вы советуете им как можно скорее стать родителями.
- С) Вы выдвинете оригинальный и объективный подход: жеребьевку для периода отпусков, объясняя, что она даст каждому равный шанс.
- Д) Вы предложите после собрания подумать о решении, которое всех устроит. Если план провалится, Вы будете распределять отпуска по своему усмотрению.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

Кейс 31. Ваша рабочая группа состоит из трех человек. За три дня до Вашего ежегодного отпуска Вам поручают срочное задание. Даже если Вы подключите всю свою команду, Вы не справитесь с этим полностью до ухода в отпуск. Отсрочка Вашего отпуска затруднительна, поскольку запланирована долгая семейная поездка, и билеты не возвратные.

- А) Вы предупредите начальника, объяснив ему, что у Вас нет времени заниматься данным вопросом. Вы просите другого решения: поменять дедлайн или назначить задачу другому сотруднику.
- В) Вы решаете самостоятельно разобраться с этим вопросом, прежде чем уйдете в отпуск. Вы будете приходить раньше, и уходить позже с работы. Вы простимулируете коллег приложить последние усилия, демонстрируя на личном примере.
- С) Вы составите план решения вопроса и назначите коллегам задачи, которые они смогут сделать в Ваше отсутствие. По возвращению Вы завершите начатое.
- Д) Вы организуете работу своей команды таким образом, чтобы они могли завершить работу к сроку во время Вашего отсутствия. Вы примите участие в предварительном планировании, оставив за главного самого опытного коллегу.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

Кейс 34. Вашей команде был выделен портативный видеопроектор нового поколения. Стали поступать запросы от других команд, которые тоже хотели бы иметь такое оборудование. Ваш бюджет не позволяет обеспечить оборудованием каждую команду, и Вы считаете, что это не обязательно для каждой команды.

А) Вы решили ослабить напряженность, объясняя, что на данный момент бюджет не позволяет обеспечить всех, но, как только это будет возможно, это будет сделано.

В) Вы отправите сообщение, объясняющее, что не только от бюджета зависит оборудование каждой команды. По Вашему мнению, нет никакой реальной необходимости обеспечить таким оборудованием каждую команду. Вы напомните людям, что есть старые проекторы, которые до сих пор в рабочем состоянии.

С) Несмотря на ограниченный бюджет, Вы помните о запросах на оборудование. Вы попросите каждую команду подготовить краткое обоснование необходимости проектора. На этом основании Вы примете решение.

Д) До распределения бюджета, Вы решаетесь на временное решение. Вы возвращаете портативный видеопроектор, чтобы команды могли одалживать его, когда это необходимо.

Наиболее эффективное решение: А В С D
Наименее эффективное решение: А В С D

«Приоритетность задач и обязанностей»

Кейс 3. Вы руководитель. Ваша команда находится под давлением из-за серьезной нагрузки. Предстоящий тренинг предназначен для всей команды. Его цель -

повышение скорости работы. Один из сотрудников сообщает Вам, что не хочет участвовать в тренинге, объясняя это наличием тяжелой нагрузки.

- A. Скажете данному сотруднику, что тренинг является обязательным, и он должен посетить его.
- B. Проанализируете его нагрузку и определите, какие задания менее приоритетны, чтобы он смог посетить занятия.
- C. Передадите некоторые задачи другому сотруднику.
- D. Проинформируете сотрудника о важности участия в тренинге для его работы и предоставите право финального решения ему.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

Кейс 4. Ваш руководитель попросил Вас написать отчет о последних тенденциях рынка. Эта задача является новой для Вас. Ваш руководитель объяснил Вам, что нужно делать. Вы сделали подробные заметки и думали, что поняли задачу. Когда Вы начинаете работать над отчетом, Вы понимаете, что некоторые из ваших записей неясны и сейчас Вы не уверены как действовать дальше. Ваш руководитель сегодня занят. Как вы поступите?

- A. Запросите короткую встречу с Вашим руководителем, чтобы обсудить вопросы, в точности которых Вы не уверены.
- B. Попросите помощи коллегу, поскольку не хотите беспокоить руководителя.
- C. Не станете беспокоить руководителя и сделаете отчет, помечая неточности.
- D. Обсудите с более опытным коллегой данный вопрос, чтобы получить ответы на Ваши вопросы.

Наиболее эффективное решение: A B C D

Наименее эффективное решение: A B C D

Кейс 33. Вы ответственны за резюмирование, подведение итогов очень большого отчета, составленного разными людьми. Вскоре Вы обнаружили, что выбранные подходы и стили сильно различаются. Это значительно усложняет Вам работу.

А) Вы считаете, что способны сделать хорошее резюме и даже переписать отчет. Жаль, что это займет у вас много времени.

В) Вы назначаете встречу участниками для того, чтобы немедленно принять решение об отчете и запланируете круглый стол на тему «соответствие работы общим стандартам».

С) Вы отправляете каждому автору ту часть отчета, которую он выполнял, и просите его переделать и предоставить Вам что-то более соответствующее стандартам.

Д) Форма имеет первостепенное значение. Вам будет достаточно согласовать макет, и сосредоточиться на резюмирование.

Наиболее эффективное решение: А В С D
Наименее эффективное решение: А В С D

Кейс 37. Вы согласились сделать задание, которое Вам не подходит и для Вас довольно трудное. Однако, когда Вы соглашались выполнить задание самостоятельно, Вы утверждали, что Вам не нужны никакие дополнительные ресурсы для достижения поставленной цели.

А) Вы пойдете к своему непосредственному руководителю и скажите, что было бы лучше найти кого-нибудь еще, чтобы закончить работу.

В) Вы идете к своему непосредственному руководителю и просите поддержку и дополнительные ресурсы (время, люди) для решения проблем, с которыми Вы столкнулись.

С) Вы делаете работу в соответствии с Вашим собственным уровнем компетенции, пытаясь упростить проблемные вопросы по максимуму.

Д) Вы собираете информацию, общаясь с другими людьми, которые могут помочь сделать необходимое вовремя, и представите ту часть работы, которую считаете приемлемой.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

«Коммуникация с коллегами»

Кейс 16. Глава отдела попросил Вас внедрить новый способ ведения отчетности, разработанный внешними консультантами. Это повлечет за собой ряд изменений в обработке документации. Вы чувствуете сильное сопротивление со стороны коллег, которые хотели бы сохранить нынешний способ работы.

А. Внедрите новый способ работы, проконтролировав его использование, и убедите сопротивляющихся сотрудников соблюдать указание руководства.

В. Скажите коллегам о том, что Вы не знаете причины изменений, но им придется адаптироваться к новому способу работы.

С. Проведете личные встречи с целью выявить сопротивления к изменениям и составите подходящий план действий.

Д. Вы убеждены в пользе нового способа работы и его преимуществах. Вы организуете собрание с коллегами, чтобы узнать об их сомнениях.

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D

Кейс 21. Многие коллеги просят совета и информацию о работе программного обеспечения, поскольку Вы когда-то выполняли эту работу. Новое лицо, ответственное за это, часто не доступно. Сотрудники продолжают обращаться к Вам.

Вы думали, что со временем таких запросов станет меньше, но этого не происходит.

- A) Вы обсудите этот вопрос лично с новым ответственным лицом и попросите его выполнять свои обязанности.
- B) Вы оставили указатель на Вашей двери, гласящий "Я больше не IT - сотрудник".
- C) Вы отправляете всех, кто приходит к Вам с запросом, к новому IT-сотруднику, утверждая, что он более компетентен, чем вы.
- D) Вы отвечаете на запросы, очевидно демонстрируя, что Вы оказываете им услугу.

Наиболее эффективное решение: A B C D
Наименее эффективное решение: A B C D