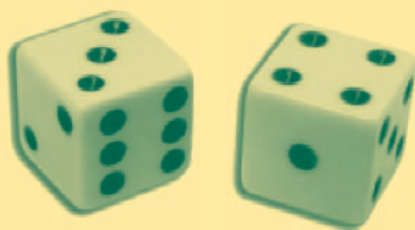


# TESTY I ZADANIA

ułatwiający prowadzenie  
polityki personalnej



WYDAWNICTWO

WIEDZA  PRAKTYKA

[www.personelodadoz.pl](http://www.personelodadoz.pl)

# TESTY I ZADANIA

ułatwiający prowadzenie  
polityki personalnej

WYDAWNICTWO

WIEDZA  PRAKTYKA

[www.personelodadoz.pl](http://www.personelodadoz.pl)

Autorzy:

Grażyna Białopiotrowicz

wykładowca WSP w Słupsku, trener umiejętności interpersonalnych – Test 1 – 3

Barbara Scudder

grafolog i dziennikarz, autorka wielu publikacji na temat grafologii

– Charakter pisma a osobowość

Andrzej Rutowski

doradca ds. personalnych – Zakład Usług Psychologicznych DIAGNOZA – Test 4

Opracowanie redakcyjne

Agata Miszczyńska

Koordynator produkcji

Agnieszka Janowska

Korekta

Zespół

ISBN 83-7286-417-9

© Copyright by Wydawnictwo „Wiedza i Praktyka” sp. z o.o.

Warszawa 2006

Wydawnictwo „Wiedza i Praktyka” sp. z o.o.

03-918 Warszawa, ul. Łotewska 9a

tel. 022 518 29 29, fax 022 619 33 93

## SPIS TREŚCI

Test 1	
NASTAWIENIE DO RZECZYWISTOŚCI I RELACJE Z OTOCZENIEM .....	5
Test .....	5
Obliczanie wyników testu .....	7
Interpretacja wyników .....	7
Cechy „generała” .....	8
Jak zarządzać „generałami”? .....	9
Cechy „żołnierza” .....	9
Zarządzanie „żołnierzami” .....	10
Test 2	
SPRAWDŹ, JAKIM JESTEŚ LIDEREM .....	12
Test .....	13
Obliczanie wyników .....	17
Interpretacja wyników .....	17
Wyniki ogółem – interpretacja .....	18
Test 3	
TEST UMIEJĘTNOŚCI SŁUCHANIA PRACOWNIKA .....	20
Test .....	21
Obliczanie wyników .....	23
Style słuchania .....	23
Test 4	
TEST JASNOŚCI I PRECYZJI MYŚLENIA .....	27
Instrukcja .....	27
Pytania .....	27
Prawidłowe odpowiedzi .....	29
Wyniki testu .....	30
Interpretacja wyników .....	30
CHARAKTER PISMA A OSOBOWOŚĆ .....	32
Zawodowa analiza pisma .....	33
Przewodnik po grafologii .....	35
Grafologiczna analiza pisma .....	42



## Test 1 – NASTAWIENIE DO RZECZYWISTOŚCI I RELACJE Z OTOCZENIEM

Relacje człowieka z otoczeniem mogą być dwojakiego rodzaju. Może być on zorientowany na rzeczywistość zewnętrzną lub wewnętrzną. W tym teście pokazujemy Wam, jak tzw. zewnątrz- i wewnątrzsterowność wpływa na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Przeprowadzając go, dowiecie się, jak powinniście zarządzać zewnątrz- i wewnątrzsterownymi pracownikami.

Proponujemy rozwiązanie następującego testu, który pozwoli Wam zweryfikować Wasze nastawienie do rzeczywistości i relacje z otoczeniem.

Odpowiedzcie szczerze na poniższe pytania, nie zastanawiając się zbyt długo nad odpowiedziami. Zastosujcie zasadę, że pierwsza myśl jest najlepsza i najprawdziwsza.

Przeczytajcie uważnie każde ze zdań i postawcie znak „+” przy tych stwierdzeniach, z którymi się zgadzacie oraz znak „-” przy stwierdzeniach, z którymi się nie zgadzacie.

Odpowiadajcie w miarę szybko – specjalnie nie zastanawiając się. Ważna jest pierwsza odpowiedź, która pojawi się po przeczytaniu zdania.

Następnie podsumujcie swoje wyniki i zobaczcie, co one oznaczają.

### TEST

1	Niepowodzenia, które nam się przytrafiają, to wynik braku szczęścia.	
2	Bez sprzyjających warunków nie można się wybić.	
3	Lubię wszystkich moich znajomych.	
4	Bardzo często wydaje mi się, że nie mam wpływu na to, co mnie spotyka.	
5	Jak się ma coś stać, to i tak się stanie.	

6	Czasem mam takie myśli, o których nie chciałbym/chciałabym nikomu mówić.	
7	Otrzymanie dobrej pracy zależy przede wszystkim od znajomości, układów i okoliczności.	
8	Planowanie przyszłości nie ma sensu, bo zależy ona od okoliczności.	
9	Czasem zdarza mi się kłamać.	
10	Nie warto zabiegać o sympatię i przyjaźń, bo inni albo Cię lubią, albo nie.	
11	Zbyt wielu ludzi jest niedocenionych, mimo że na to zasługują.	
12	Nigdy nie spóźniłem/spóźniłam się do pracy.	
13	Niektórzy ludzie to urodzeni szczęściarze.	
14	Jestem bez wad.	
15	Los człowieka był zawsze, od niepamiętnych czasów, niepewny.	
16	Wielkie szczęście, jakie spotyka niektórych ludzi, jest nieproporcjonalne do ich zasług.	
17	Kiedy dostaję list, to zaraz na niego odpisuję.	
18	Większość ludzi nawet nie wie, jak wiele w ich życiu zależy od przypadku.	
19	W ciągu naszego życia uczymy się przystosowywania do innych.	
20	Są tacy przełożeni, których nie lubię.	
21	Nasza przyszłość zależy od tego, co jest nam pisane.	
22	Niektórzy ludzie to pechowcy i nigdy nie spotka ich szczęście.	
23	Kiedy w coś gram, to wolę wygrać niż przegrać.	
24	Jeśli się nie ma znajomości, to nic nie można załatwić.	
25	Czasem odkładam do jutra to, co powinienem/powinnam zrobić dzisiaj.	
26	Niektórzy rodzą się szczęściarzami i los zawsze im sprzyja.	

Teraz możecie obliczyć wyniki wykonanego testu i zapoznać się z interpretacją uzyskanego rezultatu.

## OBLICZANIE WYNIKÓW TESTU

<ul style="list-style-type: none"><li>● Przyznajcie sobie po 1 punkcie za każdy „+” przy zdaniach: 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 24, 26</li><li>● Zsumujcie punkty, a wynik wpiszcie obok</li></ul>	<b>Z =</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Przyznajcie sobie po 1 punkcie za każdy „+” przy zdaniach: 3, 14, 17</li><li>● Zaliczcie sobie po 1 punkcie za każdy „-“ przy zdaniach: 6, 9, 12, 20, 23, 25</li><li>● Zsumujcie punkty, a wynik wpiszcie obok</li></ul>	<b>K =</b>

## INTERPRETACJA WYNIKÓW

1. **Symbolem Z** oznaczyliśmy zewnątrzsterowność – sprawdźcie, na jakim poziomie kształtuje się ta cecha u Was:

Punkty	Wyniki
12-17	wysoki
7-11	średni
0-6	niski

Jeżeli uzyskaliście **wynik wysoki** oznacza to, że w firmie jesteście dobrym „żołnierzem” i doskonale czujecie się na stanowiskach wymagających precyzji, rzetelności i systematyczności. Przestrzegacie zasad i reguł postępowania, dobrze pracujecie pod czyjś kierownictwem.

Jeśli uzyskaliście **wynik niski** oznacza to, że jesteście osobą wewnątrzsterowną, a więc prawdziwym „generałem” w firmie i najlepiej czujecie się na stanowiskach wymagających samodzielnego dowodzenia. Uważacie, że Wasz los leży w Waszych rękach i tylko od Was zależy, jakie są wyniki Waszej pracy oraz ludzi, którymi kierujecie.

**Wynik średni** natomiast wskazuje na to, że możecie zostać „żołnierzem” albo „generałem” – wybór należy do Was. Tylko Wy wiecie, na jakim miejscu pracy czujecie się najlepiej: czy wolicie zarządzać, czy być zarządzanym. Tutaj nie ma lepszych lub gorszych wyborów. Istotne są

Wasze odczucia i preferencje. I „generał”, i „żołnierz” są bowiem potrzebni firmie i rola każdego z nich jest ważna.

2. **Symbolem K** oznaczyliśmy zdania wskazujące na Waszą prawdomówność, czyli na ile byliście szczerzy w swoich odpowiedziach.

Skala kłamstwa w tym teście wynosi 9 punktów i im wyższy wynik uzyskaliście (szczególnie na poziomie: 5-9!), tym bardziej staraliście się przedstawić siebie w dobrym świetle. Wobec tego uzyskany wynik możecie uznać za nie do końca zgodny z prawdą, nieco zafalszowany.

I odwrotnie – im niższy wynik w skali kłamstwa, tym bardziej możecie uznać, że odpowiadaliście szczerze, a uzyskany wynik jest bliski prawdy.

### **Cechy „generała”**

Jeżeli chcecie oceniać pracowników w powyższych kategoriach, musicie wiedzieć, że pracownik „generał” to taki, który:

- ✦ chce wykonywać pracę wymagającą niemal pełnej samodzielności, łącznie z odpowiedzialnością;
- ✦ potrzebuje władzy, ale jedynie w celu realizacji powierzonych zadań, rozdzielania pracy między podwładnych i nadzorowania jej;
- ✦ sam motywuje siebie do pracy, sam siebie pilnuje, widzi drogę, po której zmierza do celu;
- ✦ potrafi pociągnąć za sobą ludzi i zmotywować ich do działania;
- ✦ jest otwarty na nowe sytuacje i nastawiony na rozwój własny, nie boi się zmian;
- ✦ nie uważa, że wie wszystko, stale się uczy, zdobywając nowe doświadczenia;
- ✦ jest kreatywny, samodzielnie szuka rozwiązania problemów, jeżeli takie się pojawiają;
- ✦ liczy na samego siebie;
- ✦ nie jest dla niego ważny czas, który powinien poświęcić na wykonanie zadania (w sensie poświęcenia się pracy, oczywiście, a nie terminowości), bywa też, że nie liczy się człowiek, bo ważne jest jedynie wykonanie zadania;
- ✦ łatwo znajduje klientów, zarabia pieniądze;
- ✦ w grupie szybko przejmuje dowodzenie.

## Jak zarządzać „generałami”?

Pracownika takiego powinniście traktować jak partnera, pytać o zdanie, prosić o radę, włączać w planowanie, projektowanie ważnych przedsięwzięć, rozmawiać z nim i, co najważniejsze – **dobrze mu płacić**. Jego oczekiwania finansowe są zazwyczaj wysokie, sam chce mieć wpływ na wysokość swoich zarobków i trzeba, abyście wiedzieli, że gdy dacie mu zarobić, to i Wy zarobicie. Najczęściej (co nie znaczy, że zawsze) wraz z oczekiwaniami finansowymi „generała” idą w parze jego wysokie kwalifikacje, rozległa wiedza i wyjątkowe umiejętności. Wtedy jest to z pewnością osoba, którą powinniście pozyskać do budowania Waszej firmy.

Takiego pracownika powinniście **szanować, cenić i wynagradzać**. Chodzi o to, aby czuł się potrzebny firmie, ważny, miał poczucie, że jej rozwój w dużym stopniu zależy od jego działań. Jest cenny dla firmy i będzie ją budował razem z Wami, możecie na nim polegać, gdyż potrafi być lojalny. Przystanie taki być, gdy poczuje się źle traktowany, nieszanowany, niedoceniany. Szybko znajdzie wtedy miejsce u konkurencji albo podejmie samodzielną działalność, założy własną firmę. Wówczas może zdarzyć się, że będziecie po przeciwnych stronach, a jeżeli jest młodszy od Was, to czas działa na jego korzyść. Pamiętajcie, że ludzi o cechach „generałów” jest niestety mniej, niż o cechach „żołnierzy”, spotyka się ich raczej rzadko, a więc niełatwo znajdziecie jego następcę.

## Cechy „żołnierza”

Pracownika o osobowości typu „żołnierz” rozpoznacie po tym, że:

- dobrze pracuje w izolacji, na stanowisku niewymagającym kontaktu z innymi ludźmi, ale niekoniecznie, bo potrafi kontaktować się z ludźmi, jednak tylko w takim zakresie, jaki wynika z jego obowiązków;
- dobrze wywiązuje się ze swoich zadań, gdy:
  - ❖ ma jasno określone działania,
  - ❖ wykonuje stale tę samą pracę,
  - ❖ nie oczekujecie od niego samodzielnych decyzji lub poszukiwania rozwiązań pojawiających się problemów, kiedy sytuacja jest inna, niż się spodziewał;
- pilnie przestrzega reguł i zasad obowiązujących w firmie oraz czasu pracy – raczej nie zostanie po pracy tylko dlatego, że zadanie nie zostało

dokończone, przełoży je na następny dzień i specjalnie nie będzie zastanawiał się nad konsekwencjami tego, chyba że... otrzyma odpowiedni rozkaz od Was, jako szefów;

- odpowiedzialność chętnie składa na przełożonych.

### Zarządzanie „żołnierzami”

Gdy już stwierdzicie, że macie do czynienia z „żołnierzem”, pamiętajcie o tym, że od firmy oczekuje on poczucia bezpieczeństwa w zakresie pewności zatrudnienia, terminowości wypłaty, dobrej, wręcz precyzyjnej organizacji pracy, przewidywalności działań. „Żołnierz” **lubi po prostu wiedzieć, kiedy i co ma robić**. Ma wtedy poczucie satysfakcji z dobrze spełnionego obowiązku.

Chce być też **nieźle wynagradzany**, ale niezadowolone z tego powodu nie sprawia, że zaczyna rozglądać się za nową pracą. Raczej nadal pracuje, dobrze i sumiennie. Pracę zmieni, jeżeli nadarzy się okazja, ktoś mu to zaproponuje albo dowie się od znajomych czy rodziny, że jest wolne miejsce w innej firmie.

W grupie współpracuje dobrze, szczególnie wtedy, gdy jest w niej ktoś, kto będzie nim kierował.

Powyższa charakterystyka obu typów osobowości jest oczywiście obrazowa, opisuje ludzi w bardzo uproszczonej formie, ale dzięki temu łatwo ją zapamiętać.

Niemniej jednak, sedno sprawy tkwi w tym, że:

- ❖ są ludzie wewnątrzsterowni, którzy lepiej sprawdzają się na stanowiskach kierowniczych, są dobrymi przywódcami i szefami oraz
- ❖ są osoby, które wcale nie chcą zarządzać, kierować, nie potrzebują władzy, wolą po cichu i spokojnie wykonywać swoją pracę, w której czują się całkiem dobrze.

Pamiętajcie więc, że pracownikiem wewnątrzsterownym „generał” powinniście zarządzać inaczej, niż pracownikiem zewnątrzsterownym „żołnierz”. To, czy pracownika cechuje wewnątrzsterowność czy zewnątrzste-

rownosć ma znaczenie zwłaszcza wtedy, gdy chcecie powierzyć mu rolę kierowniczą w firmie. I tak na przykład, pracownik zewnątrzsterowny gorzej sprawdza się na kierowniczych stanowiskach niż pracownik, którego cechuje wewnątrzsterowność.

Oczywiście uzyskane wyniki traktujcie nieco z przymrużeniem oka, gdyż na podstawie badania tylko jednej cechy nie można dokonywać całościowej diagnozy.

Zaproponowany przez nas test możecie także przeprowadzić wśród pracowników. Wynik uzyskany przez pracownika potraktujcie jednak jako ogólny wskaźnik kierunku wykorzystania jego potencjału zawodowego.

Wiadomo, że trzeba brać pod uwagę wiele innych czynników (m.in.: inteligencję, pewność siebie, odporność na trudne sytuacje, wrażliwość, ambicję, wytrwałość w działaniu, ofensywność i specjalistyczne umiejętności zawodowe). Możecie bowiem spotkać się z taką sytuacją, że pracownik, którego, w wyniku testu, sklasyfikowaliście jako „żołnierza” stwierdzi, że ta rola zupełnie mu nie odpowiada.

## **Uwaga!**

Wyniki testu mogą być więc raczej tematem do podjęcia rozmowy na temat ścieżki kariery Waszego podwładnego, ale nie ostateczną podstawą do podjęcia decyzji personalnych.