

КЫРГЫЗСКО-РОССИЙСКИЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

# **Основы менеджмента**

Методическое пособие  
по проведению практических занятий  
со студентами  
всех видов обучения  
по специальности «Менеджмент»

Бишкек 2000

**Составители:** доцент, к.э.н. Ю.Р. Наабер и преподаватели: К.И. Абдуразаков, С.Н. Володченко

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. Методическое пособие по проведению практических занятий со студентами всех видов обучения по специальности «Менеджмент». /Кыргызско-Российский Славянский университет. – Бишкек, 2000. – 40 с.

Рецензент: к.э.н., доцент Е.Ю. Плешакова

Печатается по решению  
кафедры «Менеджмент»  
и РИСО КРСУ

© КРСУ, 2000 г.

## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия, связанные с многообразием форм собственности и хозяйствования, развитой инфраструктурой, предпринима-тельской деятельностью требуют особого подхода к управлению.

Предлагаемое методическое пособие для практических занятий позволяет студентам с помощью тестов, составленных с учетом новых явлений в экономике, объективно оценить:

- есть ли у них предпосылки для руководства людьми;
- способны ли они самостоятельно вести дело;
- смогут ли добиться успеха и т.д.

Важно, чтобы все студенты овладели основами методов управления, умением производить анализ потенциального предприятия, распределять обязанности, побуждать людей работать, организовывать свою и их деятельность.

### Перечень предлагаемых тестов

1. Тест № 1. Определите отдельные качества руководителя.
2. Тест № 2. Стресс и руководитель.
3. Тест № 3. Эффективный руководитель.
4. Тест № 4. Оцените свой стиль руководства.
5. Тест № 5. Эффективность управленческой деятельности.
6. Тест № 6. Оценка личных и деловых качеств руководителя.
7. Тест № 7. Способны ли вы самостоятельно вести дело?
8. Тест № 8. Умеете ли вы давать поручения?
9. Тест № 9. Умеете ли вы влиять на других?
10. Тест №10. Управление.
11. Тест №11. Определите тип темперамента.
12. Тест №12. Умеете ли вы рисковать?
13. Тест №13. Вы оптимист или пессимист?

## ТЕСТ 1

ОПРЕДЕЛИТЕ ОТДЕЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

*(Выраженность лидерской тенденции)*

1. Часто ли вы бываете в центре внимания в коллективе, где вы работаете?
  - а) да ;    б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из ваших друзей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
3. Находясь на собрании равных вам по служебному положению людей, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
5. Испытываете ли вы большое интеллектуальное удовлетворение, когда вам удается убедить кого-то, кто вам до того возражал, действовать так, как вы советуете?
6. Случается ли вам слышать, что вас называют нерешительным человеком?
7. Согласны ли вы с утверждением: "Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся людей?"
8. Испытываете ли вы настоящую потребность в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
9. Каждый иногда терял хладнокровие во время работы, но:
  - а) вы допускаете вспышки гнева, но считаете их плохими советчиками;
  - б) вы можете контролировать свое настроение.
10. Если бы вы узнали, что окружающие несколько побаиваются вас, то:
  - а) это доставило бы вам большое удовольствие;
  - б) это бы вас смутило?
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
12. Считаете ли вы, что ваша внешность обычно производит внушительное впечатление (импозантное)?
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
14. Легко ли вас обескураживает, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
15. Случалось ли вам по личной инициативе организовывать группу, заниматься организацией нового дела?
  - а) вы рады, что ответственность возложат на кого-то другого;
  - б) вы сумеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято?
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
  - а) настоящий руководитель должен сам уметь делать все дела;
  - б) настоящий руководитель – это тот, который умеет передавать некоторые из своих полномочий сотрудникам.
18. С кем вы предпочитаете работать?
  - а) с людьми любезными, но безразличными к делу;
  - б) с людьми строптивыми, но хорошими работниками.
19. Всякая более или менее жаркая дискуссия выводит вас из равновесия, и поэтому вы стараетесь ее избежать?
20. Когда вы были ребенком, сталкивались ли вы систематически с властностью ваших преподавателей?
21. В продолжительной дискуссии умеете ли вы привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
22. Представьте такую ситуацию. Во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение.
  - а) вы считаете, что решение должен принять человек наиболее компетентный в группе (возможно, это будете вы).
  - б) вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: "Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе". Если бы вы делали выбор, что бы вы предпочли?
  - а) быть первым в деревне;
  - б) быть вторым в городе.
24. Считаете ли вы, что вы – человек, сильно влияющий на других людей?
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять личной инициативы?
  - а) самый компетентный;
  - б) тот, у кого сильный характер.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы:
  - а) самый компетентный;
  - б) тот, у кого сильный характер.

27. Вы умеете достаточно точно понимать (оценивать) людей в процессе вашей профессиональной деятельности?

28. Можете ли вы заставить окружающих уважать дисциплину?

29. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, наиболее благоприятен для хорошей работы предприятия?

а) когда каждый сотрудник решает вопросы, как хочет, делает, что хочет;

б) тип "авторитетный", властный, даже несколько жестокий.

30. Какой из двух типов руководителей кажется вам наиболее предпочтительным?

а) тот, который все вопросы всегда решает единолично;

б) не всегда способен к самостоятельному решению вопросов, иногда несколько безволен, доброжелателен, приятен в общении.

31. Часто ли у вас возникает впечатление, что другие злоупотребляют вашим терпением?

32. Какой из следующих портретов более приближается к вашему?

а) громкий голос, экспрессивные жесты, быстрый на слово (за словом в карман не полезет), пронизательный взгляд;

б) негромкий голос, неторопливые жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании вы один придерживаетесь мнения, противоположного мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы будете себя вести?

а) останетесь в своей "башне из слоновой кости";

б) будете бороться на пределе ваших возможностей, чтобы доказать свою правоту.

34. Называют ли вас человеком, который подчиняет свои и чужие интересы только интересам работы?

а) да, думаю, что меня так иногда называют;

б) нет.

35. Если на вас возложена большая ответственность за какие-то дела, то испытываете ли вы настолько большое чувство тревоги, что это мешает вам работать?

36. Как вы относитесь к такому утверждению: "Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов"?

а) да, это верно;

б) нет, неверно.

37. Что бы вы предпочли в своей профессиональной деятельности?

а) работать под руководством хорошего начальника;

б) работать независимо (быть начальником самому себе).

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытываете необходимости, под влиянием ловкого продавца?

39. Считаете ли вы, без ложной скромности, что ваши организаторские способности выше средних?

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

а) вас легко обескуражить;

б) трудности только заставляют вас действовать активнее.

41. Хватает ли у вас мужества делать резкие упреки сотрудникам, когда они их заслужили?

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни, которая постоянно требует от вас максимального напряжения сил?

43. Если вам предстоит внести изменения в какое-либо дело, что вы обычно предлагаете?

а) очень быстрые изменения, так как я нетерпелив;

б) я терпелив, поэтому предлагаю медленные эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать болтливого собеседника?

45. Согласны ли вы с такой мыслью: "Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно"?

46. Считаете ли вы, без преувеличения, что каждый человек, используя свои способности, должен выполнять на земле своего рода миссию?

47. Если не учитывать ваши склонности и дарования, кем вы предпочли бы быть?

а) известным художником;

б) директором предприятия.

48. Какую музыку вам приятнее слушать (даже мимоходом, случайно)?

а) торжественную, могучую;

б) тихую, лирическую.

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

50. Часто ли вы испытываете чувство, что встретили человека с более сильной волей, чем у вас?

В случае совпадения вашего ответа с ответом, номер которого указан ниже, засчитайте себе 1 балл, в случае несовпадения – 0 баллов.

1а 11а 21а 31б 41а

2б	12а	22а	32а	42а
3б	13б	23а	33б	43б
4а	14б	24а	34а	44а
5а	15а	25б	35б	45б
6б	16б	26б	36а	46а
7а	17б	27а	37б	47б
8б	18б	28а	38б	48а
9б	19б	29б	39а	49б
10а	20а	30а	49б	50б

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Шкала выраженности лидерской тенденции:

- 0-5 баллов - полное подчинение;
- 6-15 - частичное подчинение;
- 16-25 - потенциальная лидерская зона;
- 26-35 - оптимальная лидерская зона;
- 36-45 - жестко выраженная лидерская зона;
- 46-50 - "диктаторство" (опасная зона).

## ТЕСТ 2

### СТРЕСС И РУКОВОДИТЕЛЬ

#### 1

Этот мини-тест призван помочь вам обнаружить симптомы стрессового состояния организма. Итак, вам необходимо ответить "да" или "нет" на десять вопросов.

1. Легко ли вы раздражаетесь?
2. Считаете ли вы, что даже ближайшие коллеги относятся к вам недоброжелательно.
3. Кажется ли вам, что у вас плохая память?
4. Полагаете ли вы, что ваш начальник вас недооценивает?
5. Случается ли вам просыпаться на два часа раньше срока?
6. Бывает ли у вас беспричинный страх?
7. Случается ли вам испытывать острую потребность в алкоголе, никотине или ... шоколаде?
8. Бывает ли, что желание поработать у вас возникает только в конце дня?
9. Замечаете ли вы у себя повышенный или, наоборот, ослабленный аппетит?
10. Случалось ли вам слышать от жены, что мышление - враг секса?

Если хотя бы на два из этих вопросов вы дали положительный ответ, вам уже можно идти консультироваться с врачом.

#### 2

Этот тест должен помочь вам разобраться, не стали ли вы настоящим работоголиком. Для этого ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы.

1. Берете ли с собой работу домой или на время отпуска?

Любопытно, что некоторые работоголики пытаются замаскировать свое состояние от окружающих и, например, утверждают, что берут работу домой или специальную литературу в отпуск только потому, что для них это интереснее других занятий.

2. Часто ли вы думаете о работе, например, когда не можете заснуть?

Честный (по крайней мере перед собой) работоголик отвечает на такой вопрос: "Как правило, в такие минуты я думаю исключительно о работе".

3. Быстро ли вы работаете?

Как алкоголик стремится опьянеть побыстрее и, торопясь, наливает рюмку за рюмкой, так и работоголик находит особое удовольствие в высоком темпе работы.

4. Испытываете ли вы порой чувство вины, берясь за работу?

Один из частных признаков работоголизма – чувство вины, которое работоголик испытывает по отношению к своей семье, которой он пренебрегает ради работы.

5. Избегаете ли вы в разговорах упоминания о том, как много вы работаете?

Настоящий работоголик любит говорить о своем трудовом усердии, хронический избегает таких разговоров, ощущая чувство вины перед брошенной им семьей.

6. Испытываете ли вы непреодолимое желание не отрываться от начатой работы и работать до тех пор, пока хватит сил?

Как алкоголик не может остановиться после первой рюмки, так и работоголик теряет контроль над собой и буквально пьянеет от работы.

7. Используйте ли какие-то оправдания своей склонности работать без меры?

Характерный пример такого рода оправданий – сентенция "Работу надо делать либо как следует, либо не делать вообще".

8. Агрессивны ли вы по отношению к окружающим?

Работоголик склонен оценивать окружающих только через призму их трудового вклада, и беда тем, кто работает хоть чуточку менее интенсивно.

9. Пытаетесь ли вы время от времени заставить себя не работать?

Ощущая ненормальность своего образа жизни или выслушивая упреки на эту тему от окружающих, работоголик время от времени пытается заняться "самолечением", например, беря более продолжительный, чем обычно, отпуск или уезжая на выходные дни куда-нибудь на экскурсию.

10. Пытались ли вы перейти работать туда, где рабочее время жестко регламентируется?

Это тоже одна из форм "самолечения" – ответственность за регламентацию режима работы перекладывается на высшее начальство.

11. Часто ли вы меняете место работы или сферу деятельности?

Работоголик любит искать для себя новые возможности самораскрытия, меняя место работы или стремясь занять руководящие должности в общественных или политических организациях.

12. Подстраиваете ли вы весь образ жизни под нужды работы?

Для работоголика все в жизни, кроме работы, второстепенно и подчинено служебным интересам. Хронические работоголики жертвуют в конце концов даже совместными обедами и ужинами с семьей.

13. Заметили ли вы, что теряете интерес к знакомым, которые не связаны с вашей работой?

Так как работа отнимает все больше времени, для других интересов и людей не остается времени и душевных сил.

14. Испытываете ли вы жалость к самому себе?

Работоголик обожает, когда окружающие жалеют его за его перегруженность работой. Это ослабляет мучающее его чувство вины и улучшает настроение.

15. Ощущаете ли вы перемены в своей семейной жизни?

Несмотря на отрицательные последствия "работоголизма", внешне семейная жизнь работоголиков не претерпевает изменений, но в ней остается все меньше тепла и внутренней сплоченности.

16. Замечаете ли вы за собой стремление "запасться" работой?

Работоголик, похоже, испытывает страх перед бездействием и старается всегда иметь работы хоть чуть-чуть больше, чем можно сделать сегодня.

17. Пренебрегаете ли вы едой?

Работа держит работоголика в состоянии постоянной спешки, и потому он обычно питается весьма нерегулярно. Но зато уж, когда он сидит за стол...

18. Попадали ли вы в больницу из-за своего "работоголизма"?

Чтобы ответить на этот вопрос, вы должны знать, что "работоголизм" является причиной многих заболеваний, в том числе гипертонии и инфаркта.

19. Часто ли вы работаете вечерами?

Как для алкоголика традиционна тяга "пропустить с утра", так и для работоголика характерна работа по вечерам и даже ночью.

20. Выполняете ли вы порой и ту работу, которая явно ниже ваших возможностей и положения?

В своем стремлении "запасться" работой работоголик принимает порой на себя и выполнение той работы, которую он вполне мог бы поручить подчиненным.

21. Замечаете ли вы у себя ослабление работоспособности?

Первым признаком того, что работоголик переоценил свои возможности, является ослабление у него способности концентрироваться на работе.

Итак, подведем итоги.

1. Если вы дали ответ "да" более, чем на 5 вопросов, это означает, что вы подвержены "работоголизму".

2. Положительный ответ на 10 и более вопросов означает, что вас уже можно классифицировать как жертву "работоголизма".

## ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

*Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:*

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в области менеджмента?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Объясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы своих подчиненных в процесс обсуждения сроков, целей, методов решения, степени ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Вы помогаете подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
11. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненным за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях хорошее качество?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами?
22. Поясните ли вы сотрудникам значение результатов его труда?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно литературу по управлению?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию со своими подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить свой стиль руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте количество ответов "да" и "нет".

**РЕЗУЛЬТАТ.** Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 ответов предполагали ответ "да".

40 "да" – результат идеального наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов "нет" и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места. Оптимальное соотношение "да" и "нет" зависит от уровня ваших требований к себе.

Более 33 ответов "да" – показатель хорошего управленческого потенциала.

## ТЕСТ 4

ОЦЕНИТЕ СВОЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Предлагаемый ниже тест может помочь вам оценить свой стиль руководства, а точнее – соотношение в нем демократических и формально-организационных факторов. Он ориентирован главным образом на руководителей промышленных предприятий и организаций. Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям. Для этого укажите, как вы обычно действуете и мыслите в качестве руководителя трудового коллектива.

Порядковый номер каждого утверждения обведен квадратом. Определив, как вы относитесь к этому утверждению, поставьте внутри квадрата, рядом с порядковым номером утверждения, одну из следующих букв:

С – явление наблюдается систематически (в 80-100% случаев от того, насколько это вообще возможно);

Ч – явление наблюдается часто (60-80% случаев);

И – явление наблюдается иногда (40-60%);

Р – явление наблюдается редко (20-40%);

Н – явление не наблюдается никогда (0-20%).

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (силами собственных специалистов или внешних консультантов) обследования социально-психологического климата, мнений, настроения людей.

2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных высокий уровень инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но и в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и неотложность.

10. Мне, как руководителю, приходится в отступление от установленного графика организовывать в коллективе работу по выходным дням или сверхурочно.

11. Для обеспечения контроля за выполнением плана и дисциплиной требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.

13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь в разумной мере с подчиненными.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.

15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.

18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.

19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

21. Как руководитель, я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

22. Анализирую работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они – недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.

25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.

26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на нижние уровни).

27. Читаю книги и другие публикации о том, как работать с людьми в процессе руководства.

28. Как руководитель, придерживаюсь на практике известных мне теоретических и практических рекомендаций по работе с людьми.

29. Считаю, что в повышении отдачи от коллектива в сфере управления ведущую роль играют организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т.п.), а на втором месте должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, достаточно высоки.

31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и проведении мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. В связи с производственной необходимостью приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов жизни коллектива, как социально-психологического климата, поддержание общего порядка и организации труда и т.п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и соблюдения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

#### Подсчет результатов

1. В вашем опросном листе должны быть представлены в квадратах ответы на все 40 вопросов.

2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.

3. Поставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили "редко" – Р или "никогда" – Н.

4. Также поставьте по единице рядом с теми не обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили "систематически" – С или "часто" – Ч.

5. Теперь обведете кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 12, 9, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39.

Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то их не обводите.

6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу:

Количество результатов оценки

Л	П	С	С/П
		%	%

Л = \_\_\_\_\_

7. Подсчитайте количество не обведенных единиц и также запишите в таблицу: П = \_\_\_\_\_

8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика, проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

#### Графическая интерпретация результатов оценки

Л				
20	0.20			20.20
15		10	10	
10				
5	0.0			20.0

0				
---	--	--	--	--

9. Затем вычислите значения:  $C/л = Л \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$ ;  
 $C/п = П \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$ . Также внесите значения  $C/л$  и  $C/п$  в таблицу.

#### *Интерпретация результатов оценки*

Значение Л отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе на "человеческие отношения", на людей.

Значение П отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных в графике в зависимости от полученных вами значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих пяти крайних (экстремальных) стилей, ближе к какому-то из них.

**СТИЛЬ 0.0.** При этом типе руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель отстранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей и наоборот.

**СТИЛЬ 20.20.** Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляется ориентированность как на достижение высоких производственных результатов, так и на заботу о создании благоприятного социально-психо-логического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с созданием условий для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

**СТИЛЬ 20.0.** Данный тип стиля присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в «погонялу» и действует по принципу "давай-давай", который со временем изживает себя настолько, что перестает добиваться успеха и в достижении производственных целей.

**СТИЛЬ 0.20.** При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все внимание руководителя здесь направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными.

Создается социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. И этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

**СТИЛЬ 10.10.** Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу, как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях работников. Они добиваются средних достижений по обоим составляющим стиля руководства. Средних, но не выдающихся.

Если Л и П отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами  $C/л$  и  $C/п$ . Они показывают, какой процент от идеала в отношении ориентации на людей и производство представляет собой ваш стиль руководства коллективом. В идеальном случае (стиль 20.20) обе величины равны 100%.

Оцените ваши фактические значения. Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим стиля руководства вам следует совершенствоваться? Советуем провести тестирование среди подчиненных вам руководителей. Сравните их результаты. Как вы считаете, влияет ли ваш стиль управления на их линию поведения?

## ТЕСТ 5

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. (руководящие организации)

Проранжируйте предложенные варианты ответов (применительно к себе) по пятибалльной системе, обводя кружком предлагаемую оценку. 5 – наивысшая оценка, 1 – самая низкая.

#### *1. Способность управлять собой*

- |  |           |
|--|-----------|
| а) Поддерживаю свое здоровье.                          | 1 2 3 4 5 |
| б) Ограничиваю свое рабочее время.                     | 1 2 3 4 5 |
| в) Слежу за равновесием между личной и деловой жизнью. | 1 2 3 4 5 |
| г) Планирую и устраиваю себе перерывы для отдыха.      | 1 2 3 4 5 |

- д) Смотрю на неудачи как на нечто в целом неизбежное и даже полезное. 1 2 3 4 5
- е) Беру на себя только те нагрузки, с которыми могу справиться. 1 2 3 4 5
- 2. Разумные личные ценности*
- а) Часто подвергаю сомнению свои ценности. 1 2 3 4 5
- б) Изменяю свои ценности под влиянием накопленных данных. 1 2 3 4 5
- в) Веду себя в соответствии с установленными ценностями. 1 2 3 4 5
- г) Стремлюсь понять чужие взгляды. 1 2 3 4 5
- д) Стремлюсь к установлению обратной связи. 1 2 3 4 5
- е) Активен в жизни. 1 2 3 4 5
- 3. Четкие личные цели*
- а) Уточняю стоящие передо мной задачи. 1 2 3 4 5
- б) Не меняю направленности прилагаемых усилий. 1 2 3 4 5
- в) Регулярно оцениваю свое продвижение. 1 2 3 4 5
- г) Устанавливаю временные границы достижения целей. 1 2 3 4 5
- д) Не избегаю риска. 1 2 3 4 5
- е) Эффективно делегирую полномочия. 1 2 3 4 5
- 4. Упор на постоянный личный рост*
- а) Регулярно выделяю время для саморазвития. 1 2 3 4 5
- б) Постоянно занимаюсь самопроверкой. 1 2 3 4 5
- в) Много читаю и широко дискутирую. 1 2 3 4 5
- г) Верю в свой потенциал. 1 2 3 4 5
- д) Управляю профессиональным развитием. 1 2 3 4 5
- е) Стараюсь быть более открытым. 1 2 3 4 5
- 5. Навык решать проблемы*
- а) Постоянно решаю проблемы, используя систематизированный подход. 1 2 3 4 5
- б) Четко определяю ответственных за проблему. 1 2 3 4 5
- в) Ясно определяю цели в работе каждого. 1 2 3 4 5
- г) Устанавливаю четкие критерии для определения успеха. 1 2 3 4 5
- д) Всегда выделяю время на анализ. 1 2 3 4 5
- е) Эффективно координирую работу группы. 1 2 3 4 5
- 6. Изобретательность и способность к инновациям*
- а) Верю в свои творческие способности. 1 2 3 4 5
- б) Могу порвать с традициями. 1 2 3 4 5
- в) Испытываю потребность в переменах. 1 2 3 4 5
- г) Использую любую предоставленную возможность. 1 2 3 4 5
- д) Предпочитаю новаторские решения. 1 2 3 4 5
- е) Способен руководить творческими группами. 1 2 3 4 5
- 7. Способность влиять на окружающих*
- а) Веду себя не вызывающе, но уверенно. 1 2 3 4 5
- б) Ясно излагаю свои мысли. 1 2 3 4 5
- в) Устанавливаю хорошие личные отношения с людьми. 1 2 3 4 5
- г) Вознаграждаю требуемое поведение. 1 2 3 4 5
- д) Чувствую, что высоко ценим окружающими. 1 2 3 4 5
- е) Имею реалистичное представление о себе. 1 2 3 4 5
- 8. Знание современных управленческих подходов*
- а) Часто обсуждаю принципы управления. 1 2 3 4 5
- б) Хорошо знаю идеи относительно стилей управления. 1 2 3 4 5
- в) Подвергаю сомнению модные увлечения в области теории управления. 1 2 3 4 5
- г) Хорошо знаю собственный стиль руководства. 1 2 3 4 5
- д) Меняю стиль руководства в зависимости от потребности. 1 2 3 4 5
- е) Добиваюсь от людей всего, что они могут дать. 1 2 3 4 5
- 9. Способность руководить*
- а) Избегаю слишком частого применения негативного подкрепления. 1 2 3 4 5
- б) Защищаю свою группу, если возникнет угроза. 1 2 3 4 5
- в) Предъявляю высокие требования к работникам. 1 2 3 4 5
- г) Поддерживаю идеи коллективизма. 1 2 3 4 5
- д) Четко определяю значение организации. 1 2 3 4 5
- е) Имею прочные навыки руководства. 1 2 3 4 5
- 10. Умение обучать и развивать подчиненных*
- а) Создаю в коллективе положительную среду для учебы. 1 2 3 4 5

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| б) Работаю не просто как преподаватель, но и как старший товарищ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| в) Систематически оцениваю сотрудников.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| г) Ставлю перед подчиненными цели, требующие усилий.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| д) Систематически консультирую других.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| е) Помогаю оценивать потребности сотрудников в обучении.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Максимальное количество баллов, которое можно набрать по каждому из 10 блоков, равно 30 (6 вопросов x 5 – наивысшая оценка за вопрос).

Максимальное количество баллов за все вопросы теста – 300.

300 баллов – стопроцентная эффективность руководства, идеальный и практически недоступный результат.

85% от 300 баллов – рубеж эффективности управленческой деятельности. Ниже – работа либо недостаточно эффективная либо вовсе не эффективна (в данном случае требуется серьезная корректировка действий руководителя).

## ТЕСТ 6

### ОЦЕНКА ЛИЧНЫХ И ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

(Способны ли вы стать руководителем?)

Помня выражение, что каждый солдат носит в своем ранце маршальский жезл, с неменьшим основанием мы вправе утверждать, что сегодня каждый инженер носит в своем портфеле ключи от кабинета директора предприятия.

Необходимо проверить себя: имеются ли у вас данные к руководящей работе?

Для этого следует ответить на предлагаемые вопросы, остановив свой выбор на одном из вариантов ответа.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае:

- а) можете оказаться менее осведомленными в сути дела, чем они;
- б) вас будут игнорировать, и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) вам не удастся выполнить работу на необходимом уровне.

2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то:

а) постараетесь пренебречь ею, считая случившееся несущественным ("подумаешь, бывает и хуже"), и направитесь "рассеяться" (например, на концерт);

б) начнете лихорадочно раздумывать, на кого бы свалить вину или, в крайнем случае, вспомните объективные обстоятельства;

в) проанализируете, в чем был собственный промах и как его исправить;

г) опустятся ли у вас от случившегося руки, впадете ли вы в депрессию?

3. Какое из ниже перечисленных качеств и черт более всего подходит к вам:

а) скромный, обходительный, снисходительный, впечатлительный, добрый, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

а) любят работать хорошо и старательно;

б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) трактуют работу как необходимость, не более.

5. Руководитель должен быть ответственным за:

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. Представьте себе, что вы являетесь руководителем какой-либо организации и должны в течение недели представить "наверх" план работы. Как вы поступите:

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнения подчиненных специалистов, после чего составите план, принимая во внимание только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных правок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого конкретного работника;

г) проект плана разрабатываете со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

- а) бдительно следит, чтобы все его подчиненные точно выполняли свои обязанности;
- б) подключает подчиненных к общей задаче, руководствуясь принципом "доверять и проверять";
- в) заботится о работе, но не забывает и о тех, кто ее выполняет.

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?

- а) да, б) нет.

9. Ваш взгляд или поступок встречен критически другими. Как вы будете себя вести:

- а) не поддаваясь мгновенной защитной реакции, сумеете трезво взвесить все "за" и "против";
- б) постараетесь доказать преимущество своего воззрения;
- в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидетесь и разгневетесь;
- г) промолчите, но взгляда своего не измените и поступать будете по-своему.

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех:

- а) премирование, б) наказание.

11. Хотели бы вы:

- а) чтобы другие видели в вас хорошего друга?
- б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решительности оказать помощь в нужный момент?
- в) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями?

12. Готовы ли вы принимать важные решения:

- а) да, б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по весьма ответственному вопросу,

то:

- а) постараетесь сделать это безотлагательно и не возвращаться снова к этому делу;
- б) сделаете это быстро, но потом будете мучиться сомнениями;
- в) постараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

#### Оценка результатов ответов

№ п/п	а	б	в	г
1	0	2	4	–
2	2	0	6	–
3	0	3	2	–
4	6	2	0	–
5	3	5	–	–
6	3	0	1	6
7	2	6	4	–
8	6	0	–	–
9	6	2	0	0
10	3	0	–	–
11	3	5	0	–
12	3	0	–	2
13	6	3	0	–

Преподаватель дает оценку деловым качествам в зависимости от набранных очков.

Попадаете ли вы в резерв кадров на выдвижение методом анкетирования?

Тех, кто получил наиболее высокое количество очков по вопросам теста, оценивает группа из 4-5 человек в качестве экспертов аттестационной комиссии. Экспертам дается анкета с набором качеств руководителя, каждое из которых они должны оценить по пятибалльной системе.

#### Анкета личных и деловых качеств руководителя

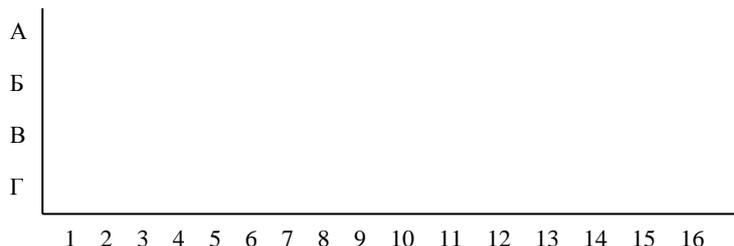
№ п/п	Качества руководителя	Оценка
1	Знание дела	
2	Авторитет	
3	Честность и нравственность	
4	Пунктуальность	
5	Способность ориентироваться в сложной ситуации	
6	Тактичность	
7	Инициативность	
8	Терпеливость	
9	Оперативность в принятии решений	
10	Оперативность в исполнении поручений	

№ п/п	Качества руководителя	Оценка
11	Настойчивость	
12	Опытность	
13	Интеллект	
14	Эмоциональная уравновешенность	
15	Личная профессиональная квалификация	
16	Забота о людях	
17	Способность управлять делами	
18	Умение организовать свою работу	
19	Способность объективно оценить людей	
20	Склонность и умение "держать совет"	
21	Умение держать слово	
22	Обдуманность и неторопливость при решении вопросов	
23	Скромность	
24	Здоровье	
25	Внешний вид	
26	Отношение к спиртному	
27	Трудолюбие	

Затем по данным 4-5 анкет рассчитывается оценка каждого качества и по полученным данным составляется график деловых и личных качеств анкетированного.

Когда график по данным анкетирования начерчен, результаты оценки оцениваются следующим образом (см. рисунок).

На графике представлены 4 зоны. В суперзону "А" попадают руководители высокого класса со средними оценками деловых и личных качеств, близкими к 5, в зону "Б" попадают перспективные руководители, подлежащие включению в резерв на выдвижение. Зона "В" – потенциальные руководители для формирования резерва на выдвижение и зона "Г" включает номинальных руководителей. Далее каждая группа должна дать обоснованное заключение о своем кандидате на выдвижение. И в заключение необходимо составить алгоритм программы решения лабораторной работы.



Социологические исследования руководящих кадров:

- А – суперзона;
- Б – перспективная зона;
- В – потенциальная зона;
- Г – номинальная зона.

## ТЕСТ 7

### СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЕСТИ ДЕЛО?

#### 1. Инициатива

- а) сам ищет дополнительные задания;
- б) находчив, смекалист при выполнении задания;
- в) выполняет необходимый объем работ без указаний руководства;
- г) безынициативный, ждет указаний.

#### 2. Отношение к другим

- а) преобладает позитивное начало, дружелюбное отношение к людям;
- б) приятный в общении, вежливый;
- в) иногда с ним трудно работать;
- г) сварливый и некоммуникабельный.

#### 3. Лидерство

- а) сильный, внушает уверенность и доверие к другим;
- б) умело отдает эффективные приказы;
- в) ведущий;

г) ведомый.

#### 4. Ответственность

- а) проявляет ответственность при выполнении поручений;
- б) соглашается с поручениями (хотя и не без протеста);
- в) неохотно соглашается с поручениями;
- г) уклоняется от любых поручений.

#### 5. Организаторские способности

- а) обладает даром убеждения, умением выстраивать факты в логическом порядке;
- б) способный организатор;
- в) средние организаторские способности;
- г) плохой организатор.

#### 6. Решительность

- а) быстрый и точный;
- б) основательный и осторожный, осмотрительный;
- в) быстрый, но часто делает ошибки;
- г) сомневающийся и боязливый.

#### 7. Упорство

- а) целеустремленный, не пасует перед трудностями;
- б) прилагает постоянные усилия;
- в) средний уровень упорства и решительности;
- г) почти никакого упорства.

Поставьте себе баллы: а) 4, б) 3, в) 2, г) 1.

После суммирования баллов оценка ваших потенциальных возможностей владеть и управлять собственным делом такова:

- отличная – 25-28 баллов,
- очень хорошая – 21-24 балла,
- хорошая – 17-20 баллов,
- средняя – 13-16 баллов,
- плохая – 12 баллов и меньше.

## ТЕСТ 8

### УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ДАВАТЬ ПОРУЧЕНИЯ?

Умение передавать дело другим – одно из важнейших качеств руководителя. Оно не только концентрирует его внимание на вопросах, которые он должен контролировать, но и освобождает время для более важных дел, а также развивает инициативу и компетентность подчиненных.

Но многие руководители не желают передавать дела подчиненным, так как хотят все делать сами.

1. Берете ли вы регулярно работу домой?
2. Задерживаетесь ли вы на работе дольше, чем ваши подчиненные?
3. Тратите ли время, делая за других то, что они могли бы сделать сами?
4. Когда вы возвращаетесь на работу после поездки, обнаруживаете ли вы, что папка входящих бумаг переполнена?
5. Продолжаете ли заниматься теми же делами и проблемами, что и до занятия этой должности?
6. Часто ли вас прерывают вопросами и требованиями по поводу текущих проблем и дел?
7. Тратите ли вы время на текучку, с которой могут справиться другие?
8. Любите ли вы быть в курсе всех дел?
9. Подключаетесь ли к работе, чтобы выполнить ее в срок?
10. Занимаетесь ли делами в порядке их важности?

Если вы ответите на все вопросы "нет" и только на один – "да", то ваше умение передавать дела другим можно оценить как отличное. Если вы ответили "да" на 2-4 пункта, то вам необходимо больше дел передавать подчиненным. Если же вы 5 раз и более сказали "да", то вопрос передачи дел другим стоит перед вами очень серьезно, и вы срочно должны изменить свой стиль работы.

## ТЕСТ 9

### УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ?

Основа основ в профессии менеджера – влиять на окружающих. Но если у вас есть такая способность, можете ли вы повести людей за собой или вам надо стремиться развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван приводимый ниже тест.

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемон-стрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли вы размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

#### Оценка ответов

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

#### Результаты

*35-65 баллов.* Вы – человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять модели их поведения, учить, управлять, наставлять на истинный путь. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой стиль отношений, по вашему мнению, не следует щадить.

Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

*30 и меньше баллов.* Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, и ход ее должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите ничего делать "через силу". При этом часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а иногда и оказываясь неправильно понятым. А жаль!

## ТЕСТ 10

### УПРАВЛЕНИЕ

Необходимо подобрать из предложенных кандидатур одну на должность директора производственного объединения.

Рассматриваемые кандидатуры обладают следующими данными.

Показатели	Иванов И.	Петров К.	Кузьмин А.
1	2	3	4
Возраст	30 лет	40 лет	56 лет
Образование	Высшее техническ.	Высшее техническ.	Высшее техническ.

Стаж работы на руководящих должностях в том числе	Нет –	8 лет Начальник – 2 года Начальник тех. отдела – 3 года Гл. инженер – 3 года	15 лет Гл. механик – 3 года Гл. инженер – 2 года Директор завода – 10 лет
Состояние здоровья	Здоров	Здоров	Гипертония 2-й степени
Владеет: а) методами организации управления б) принципами подбора, расстановки и воспитания кадров	Больше теоретически Теоретически	Владеет полностью Владеет	Владеет не совсем Владеет не совсем. Были сигналы, что иногда подбирает кадры, игнорируя деловые качества
Знает: а) требования к продукции, выпускаемой предприятием б) задачи, стоящие перед предприятием отрасли в) достижения науки и техники в мире	Отчасти Отчасти Знает	Знает Знает Знает	Знает Знает Знает
Отдельные черты характера	Скромный, впечатлительный, исполнительный, грамотный	Общительный, приветливый, настойчивый, требовательный, работающий, решительный	Уверенный в себе, резкий, вспыльчивый, энергичный, требовательный
Любит принимать решения	Посоветовавшись не один раз с коллегами	Самостоятельно	Самостоятельно
Считает, что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех	Премирование	Премирование	Наказание

1	2	3	4
Если взгляд или поступок встречен критически другими	Постарается доказать преимущество своего воззрения	Не поддаваясь мгновенной защитной реакции, не поспешит с возражениями, а сумеет трезво взвесить все «за» и «против»	В силу вспыльчивого характера не всегда сумеет скрыть свою досаду и может обидеть и разгневаться
Как правило		Подключает подчиненных к решению общей задачи по принципу «доверяй и проверяй»	Бдительно присматривает, чтобы все его подчиненные точно выполняли свои функции и задания
При крупной неудаче	Испытывает отчаяние, впадает в депрессию	Анализирует причину неудачи, оценивает, в чем был его промах и как исправить дело	Лихорадочно раздумывает: нельзя ли свалить вину на кого-либо или на объективные обстоятельства
Задумывается ли над тем, какое влияние оказывают его поступки на окружающих	Очень часто	Достаточно часто	Очень редко

Чувство, вызываемое неожиданным вызовом к руководству	Тревоги	Озабоченность	Раздражение
Для выполнения срочной работы выбирает помощника	Человека, знающего, но упрямого и спорщика	Человека одаренного, но с ленцой	Человека исполнительного, но безынициативного

Подробно обсудите причину выбора своей кандидатуры.

## ТЕСТ 11

### ОПРЕДЕЛИТЕ ТИП ТЕМПЕРАМЕНТА

Тип темперамента человека можно определить по жизненным показателям, связанным с типологическими свойствами личности. С этой целью используется таблица жизненных показателей темперамента. В ней в ходе эксперимента каждый респондент (опрашиваемый) отмечает знаками + или – те качества, которые соответственно означают его обычное положительное или отрицательное поведение, а не поведение в крайних случаях. И, самое главное, не торопитесь ставить + или - перед каждым качеством.

Таблица жизненных показателей темперамента

Номер качества	Качества личности подчиненного	Оценки	
		+	-
1	2	3	4
1	Неусидчив, суетлив		
2	Нетерпелив		
3	Решителен, инициативен		
4	Находчив в споре		
5	Склонен к риску		
6	Обладает быстрой, страстной, но сбивчивой речью		
7	Неуравновешен и склонен к горячности		
8	Невыдержан и вспыльчив		
9	Резок и прямолинеен в отношении с людьми		
10	Упряма		
11	Работает рывками		
12	Незлопамятен и обидчив		
13	Агрессивен, забияка		
14	Обладает выразительной мимикой		
15	Неустанно стремится к новому		
16	Обладает резкими, порывистыми движениями		
17	Нетерпим к недостаткам		
18	Настойчив в достижении поставленной цели		
19	Способен быстро действовать и решать		
20	Склонен к резким сменам настроения		
21	Активен		
22	Весел и жизнерадостен		
23	Легкое дело всегда доводит до конца		
24	Склонен переоценивать себя		
25	Способен быстро схватывать новое		
26	Поверхностен в интересах и склонностях		
27	Легко переживает неудачи и неприятности		
28	Легко приспосабливается к разным обстоятельствам		
29	С увлечением берется за любое новое дело		
30	Быстро остывает, если дело перестает его интересовать		
31	Быстро включается в новую работу и быстро переключается с одного вида работы на другой		
32	Тяготится однообразием будущей кропотливой работы		
1	2	3	4
33	Общителен и отзывчив, если ему не грозит неприятность; не чувствует скованности в присутствии новых людей и в обращении с ними		
34	Вынослив и трудоспособен при условии, если дело интересно и важно для него		

35	Обладает громкой, отчетливой, быстрой речью, сопровождаемой живыми жестами, мимикой		
36	Сохраняет самообладание в неожиданной обстановке		
37	Обладает всегда бодрым настроением		
38	Быстро засыпает и пробуждается		
39	Часто несобран, проявляет поспешность в решениях		
40	Склонен иногда скользить по поверхности, увлекаться		
41	Способен и хладнокровен		
42	Последователен и обстоятелен в делах		
43	Осторожен и рассудителен		
44	У места ждать не любит		
45	Молчалив и попусту не болтлив		
46	Обладает спокойной, ровной речью с остановками, без резких выражений; экономичной жестикой и мимикой		
47	Сдержан и терпелив		
48	Доводит начатое дело до конца		
49	Не растрчивает попусту сил		
50	Строго придерживается выработанного распорядка и системы в работе		
51	Может сдерживать порывы		
52	Маловосприимчив к одобрению и порицанию		
53	Незловив, проявляет хладнокровие, снисходительное отношение к колкостям в свой адрес		
54	Постоянен в своих интересах и отношениях		
55	Медленно включается в работу и переключается с одного дела на другое		
56	Ровен в отношении со всеми		
57	Любит аккуратность и порядок во всем		
58	С трудом приспосабливается к новым обстоятельствам		
59	Инертен, малоподвижен		
60	Обладает выдержкой		
61	Стеснителен и застенчив		
62	Теряется в новой обстановке		
63	Трудно устанавливает контакт с новыми людьми		
64	Не верит в свои силы		
65	Легко переносит одиночество		
66	Чувствует подавленность и растерянность при неудачах		
67	Склонен "уходить в себя"		
68	Быстро утомляется		
1	2	3	4
69	Обладает слабой, тихой речью, сниженной до шепота		
70	Невольно приспосабливается к характеру собеседника, друга, окружающих		
71	Впечатлителен до слезливости		
72	Чрезвычайно восприимчив к одобрению и поощрению		
73	Предъявляет высокие требования к себе и окружающим		
74	Склонен к подозрительности, мнителен		
75	Болезненно чувствителен и легко раним		
76	Чрезвычайно обидчив		
77	Скрытен и не общителен, не делится ни с кем своими мыслями		
78	Малоактивен и робок в общении		
79	Безропотно покорен		
80	Стремится вызвать сочувствие и помощь окружающих		

Собрав у опрошенных заполненные ими таблицы, вы подсчитываете отдельно, по каждому из них, количество положительных ответов, которые следует суммировать по четырем группам, означаящим:

- с 1 по 20 номер – качества холерика,
- с 20 по 40 номер – качества сангвиника,
- с 40 по 60 номер – качества флегматика,
- с 60 по 80 номер – качества меланхолика.

Тип темперамента определяется по следующей формуле:

$$\Phi/\tau = X ( A x/a 100 \% ) + C ( A c/a 100 \% ) + \Phi ( A \phi/a 100 \% ) + M ( A m/a 100 \% ),$$

где  $\Phi/\tau$  – формула темперамента,  
 $X$  – холерический темперамент,

С – сангвинический темперамент,  
 а – общее число плюсов по всем типам темперамента вместе взятых,  
 Ах – число плюсов в паспорте холерика,  
 Ас – то же в паспорте сангвиника,  
 Аф – то же в паспорте флегматика,  
 Ам – то же в паспорте меланхолика.

Итак, если относительный результат числа положительных ответов по какому-либо типу темперамента составляет 40% и вышеприведенный тип темперамента является у человека доминирующим, то 30-39% качеств данного типа выражены ярко, 20-29% качеств – средне, 10-19% – черты данного типа темперамента присущи подчиненному в малой степени.

Знание типа темперамента подчиненных позволит руководителю индивидуально работать с каждым из них, дифференцированно строить отношения, правильно определять объемы заданий и сроки их выполнения, положительно влиять на формирование психологического климата в коллективе.

Для руководителя важно знание и понимание особенностей по-ведения человека, его темперамента, типа высшей нервной деятельности. Это поможет руководителю правильно выбрать индивидуальные формы работы с подчиненными.

Типы характера	Качества работника	Рекомендации
Сангвиник	Горячий, очень продуктивный, деятельный работник, если он имеет интересное дело. Быстро знакомится с людьми, легко переключается с одного вида деятельности на другой, но предрасположен к продолжительному напряжению.	В работе с такими людьми рекомендуется постоянно ставить новые задачи, систематически контролировать их деятельность.
Флегматик	Всегда ровный, настойчивый труженик. Он более ровен в поведении, сдержан, любит четкую организацию труда. Но он труднее перестраивается с одного вида деятельности на другой.	В отношении с подобными людьми требуется неоднократно повторять задание, больше проявлять внимания, вовлекать в активную деятельность, не рекомендуется флегматиков переключать с одного вида деятельности на другой.
Холерик	Сильный, подвижный, неуравновешенный, легко раздражающийся человек. Он очень работоспособен, может увлекать других своим энтузиазмом. Но при потере интереса к работе у него падает настроение, а в общении с людьми может быть резким и вспыльчивым.	Подобный тип людей рекомендуется чаще контролировать в работе, кроме того, не допускать резкости, несдержанности в общении с ними.
Меланхолик	Явно тормозной тип нервной системы. Он излишне застенчив, часто теряется в новой обстановке и при встрече с людьми, малообщителен, предрасположен к внутренним переживаниям.	Совершенно не допустимы не только резкость, раздражительность, грубость, но и повышенный тон или ирония. К ним необходимо проявлять особое доверительное внимание, а возможно, чаще, чем других, хвалить за работу, "с глазу на глаз" беседовать в случае проступка.

Каждый руководитель объясняет, на основании каких оценок он скомплектовал группу.

## ТЕСТ 12

### УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ РИСКОВАТЬ?

На каждый из предложенных вопросов надо выбрать один из пяти вариантов ответа: "полное да" (5 очков), "более да, чем нет" (4 очка), "трудно сказать" (3 очка), "более нет, чем да" (2 очка), "полное нет" (1 очко). Чем больше вы набрали очков, тем более вы склонны к риску. Если сумма очков 60 и более, то вы чело-

век, очень склонный к рискованным поступкам, если 25 и менее, то вашими действиями и поступками руководит осторожность.

Итак, проверьте себя:

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать помощь тяжелобольному человеку?
2. Стали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?
3. Могли бы вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более ста километров в час?
4. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?
5. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
6. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?
7. Могли бы вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
8. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
9. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно побывал в тяжелом дорожном происшествии?
10. Могли бы вы прыгнуть с десятиметровой высоты на тент пожарной команды?
11. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
12. Могли бы вы в виде исключения вместе с 7 другими людьми подняться на лифте, рассчитанном только на 6 человек?
13. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы вас заверили, что провод обесточен?
14. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

## ТЕСТ 13

### ВЫ ОПТИМИСТ ИЛИ ПЕССИМИСТ?

Тест составлен группой американских психологов. Его вопросы очень простые, но результаты вполне достоверны, чтобы задуматься и сделать выводы.

#### 1. Ваши сны:

- драматичны, кошмарны ( 1 );
- туманны и не ясны ( 4 );
- приятны ( 3 );
- эротичны ( 5 ).

#### 2. О чем вы думаете, проснувшись утром:

- о погоде ( 2 );
- о работе, которую любите ( 5 );
- о работе, которая не нравится ( 2 );
- о любимом человеке ( 4 );
- о человеке, который неприятен ( 8 ).

#### 3. Как вы обычно завтракаете:

- находите время, чтобы сервировать стол ( 5 );
- ворчите, что не выспались ( 2 );
- за столом любите поговорить ( 3 );
- часто спешите и поэтому едите "на ходу" ( 1 ).

#### 4. Читая газету, на чем прежде всего останавливаете внимание:

- на политических и экономических статьях ( 2 );
- на заметках о спорте ( 1 );
- на материалах о культуре ( 4 ).

#### 5. Как вы реагируете, узнав из прессы о скандале, ЧП, преступлении:

- безразлично ( 3 );
- беспокоитесь, как бы такое не случилось с вами ( 1 );
- возмущаетесь, что власти не могут навести порядок ( 2 );
- понимаете, что ,увы, подобное случается ( 4 ).

#### 6. Как вы ведете себя с незнакомым человеком :

- сразу же доверяете ему ( 5 );
- ждете, когда он о чем-то спросит вас ( 1 );
- с интересом наблюдаете за ним ( 3 );

- следите за ним, но не делаете каких-либо выводов ( 3 ).
7. *Что вы делаете, если заметили, что вас кто-то разглядывает:*
- вам кажется, что в вашей внешности есть что-то смешное ( 1 );
  - вам это приятно ( 5 );
  - смотрите в зеркало (все ли в порядке) ( 2 );
  - не обращаете внимание, вам все равно ( 4 ).
8. *В поисках адреса в незнакомом городе:*
- предпочитаете взять такси ( 1 );
  - будете дотошно расспрашивать знакомых ( 5 );
  - попытаетесь найти сами ( 3 );
  - боитесь, что не найдете ( 2 ).
9. *С каких мыслей начинается ваш рабочий день:*
- надеюсь, что он будет успешный ( 5 );
  - ждете, чтобы он поскорее закончился ( 2 );
  - приятно повидаться, поболтать с коллегами ( 3 );
  - надеяться, что сегодня вас минуют проблемы и неприятности ( 2 ).
10. *Когда вы проигрываете:*
- это вас расстраивает ( 2 );
  - будете играть дальше, пока не повезет ( 1 );
  - считаете, что игра есть игра и кто-то должен проиграть ( 5 );
  - попытаетесь найти способ выиграть ( 3 ).
11. *Вам подают порцию чего-то особенно вкусно:*
- съедите с аппетитом ( 5 );
  - боитесь как бы не испортить фигуру ( 2 );
  - съедите, но с угрызениями совести ( 3 );
  - боитесь, что желудок "даст сбой" ( 1 ).
12. *Когда вы ссоритесь:*
- боитесь, как бы не разругаться окончательно ( 1 );
  - относитесь к ссоре спокойно ( 2 );
  - считаете, что все будет в порядке и вы помиритесь ( 5 );
  - "гладкие" отношения вам скучны ( 4 ).
13. *Смотрясь в зеркало, думаете:*
- выгляжу неплохо, хотя предела совершенству нет ( 5 );
  - надо сбросить лишний вес, но лень ( 2 );
  - фигура как фигура, ничего особенного ( 3 );
  - решено – надо срочно заняться гимнастикой ( 2 ).
14. *Как вы относитесь к любви:*
- полностью отдаетесь увлечению, даже мимолетному ( 3 );
  - ловите себя на мысли "а есть ли взаимность?" ( 2 );
  - все время чувствуете себя настороже, беспокойно, встревожено ( 1 );
  - ни о чем не беспокоитесь ( 5 ).
15. *Как вы ждете результатов медицинского обследования:*
- боитесь, как бы не нашли чего-нибудь серьезного ( 2 );
  - уверены, что врач все равно не скажет правды ( 1 );
  - думаете, что вам-то уж нечего бояться ( 4 );
  - думаете, что лучше узнать правду, даже, если она неприятна ( 3 ).
16. *Общаясь с людьми:*
- в зависимости от обстоятельств держитесь приветливо или холодно ( 5 );
  - часто чувствуете себя неловко, не знаете, как себя вести ( 2 );
  - внимательно прислушиваетесь, что говорят о вас ( 3 );
  - вам кажется, что вы выше других по многим качествам ( 4 ).
17. *Как вы готовитесь к путешествию:*
- тщательно планируете ( 2 );
  - уверены, что наверняка будет какой-нибудь сбой ( 1 );
  - все утрясается само собой, поэтому особой подготовки не требуется ( 4 );
  - до самого отъезда – "на нервах" ( 2 ).
18. *Какой цвет вы предпочитаете :*
- красный ( 3 );                      серый ( 1 );
  - зеленый ( 2 );                      синий ( 4 ).
19. *Принимая решение, рассчитываете на:*

- везение, счастье, удачу ( 2 );
- только на самого себя ( 5 );
- объективно оцениваете свои шансы ( 3 );
- обращаете внимание на приметы (черную кошку, 13-е число и т.п.) ( 1 );
- у каждого своя судьба и против нее бессмысленно бороться ( 2 ).

20. *Что вы предпочитаете :*

- получить небольшое наследство ( 3 );
- добиться успехов в своей профессии ( 1 );
- сделать что-то значительное в искусстве, науке ( 5 );
- встретить большую любовь, познакомиться с хорошим другом ( 4 ).

***Теперь подсчитайте очки.***

**ЕСЛИ ВЫ НАБРАЛИ:**

- 25-35, то вы – болезненный пессимист. Возможно, надо посоветоваться с психологом;
- 36-47, хотя у вас время от времени и появляются проблески оптимизма, однако пессимизм чаще берет верх. Постарайтесь радостнее смотреть на мир, сделайте что-то приятное себе. И вообще, последите за собой;
- 48-60, у вас трезвый взгляд на мир, но и пессимистический настрой вам не чужд. Это нормально;
- 61-75, вы реалистично смотрите на жизнь и в любой ситуации стараетесь сохранить оптимизм. Прекрасно;
- 76-90, по натуре вы- оптимист от рождения. Но это качество иногда мешает вам исправлять свои ошибки;
- 91-100, это уже не оптимизм, а легкомыслие. Пока не наделали бед – одумайтесь.

Составители:

к.э.н., доцент *Ю.Р. Наабер*,  
преподаватели: *К.И. Абдуразаков, С.Н. Володченко*

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Методическое пособие

Редактор В.К. Погорелова  
Технический редактор Э.К. Гаврина  
Корректор О.А. Матвеева  
Компьютерная верстка Д.Р. Зайнулиной

Подписано к печати 23.11.00. Формат 60×84 1/16.  
Печать офсетная. Объем 2,5 п.л., 2,3 уч.-изд.л.  
Тираж 100 экз. Заказ 160.

Издательство Славянского университета

---

Отпечатано в типографии КРСУ, г.Бишкек, ул.Шопокова, 68.