



*Гіряк О.
Лазановський П.*



ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

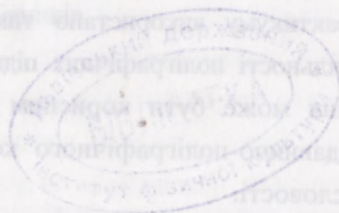
Абонемент
ЛДІФК

Міністерство освіти України
Українська академія друкарства
Кафедра економіки і організації
поліграфічної промисловості

Гіряк О., Лазановський П.

Основи менеджменту

*Практикум для студентів
Української академії друкарства*



Львів 1996

Вступ

Вивчення дисципліни «Основи менеджменту» розраховане на розвиток в студентів самостійного логічного, економічного мислення про економічні закони, принципи організації, функціонування і удосконалення цілісної системи управління виробництвом, що необхідне для формування і розвитку аналітичного підходу до оцінки реальних управлінських ситуацій і прийняття відповідних управлінських рішень.

В результаті вивчення курсу «Основи менеджменту» студент повинен знати фундаментальні основи теорії управління, теорію і практику технології управління, сучасні концепції менеджменту. Він повинен вміти приймати рішення в ситуаціях, які вимагають цього; працювати з групою (колективом) людей в різних виробничих ситуаціях.

З цією метою вивчення курсу розраховане на поєднання лекцій з активними формами занять, які включають семінари, практичний розгляд і обговорювання виробничих ситуацій і варіантів їх вирішення, ділові ігри.

Авторами видання накопичено певний досвід по проведенню практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту» в Українській академії друкарства, враховано практику викладання даної дисципліни в школі бізнесу Йодер (США, Нью-Йорк), центру практичних формувань Центральної Школи Ліону (Франція), Московської школи менеджерів (Росія). Підготовці практикуму використано також різні ситуації практичної діяльності поліграфічних підприємств.

Видання може бути корисним для спеціалістів - практиків видавничо-поліграфічного комплексу, інших галузей промисловості.

Структура практикуму:

1. Практична робота: «Визначення рівня керівника на основі тесту Жарікова».
2. Практична робота: «Визначення рівня організації на основі «ознак нездорової організації.»
3. Практична робота: «Визначення стилю роботи керівника на основі методики фірми «Ессо» (регіональна назва авіафірми «Екссон»).
4. Практична робота: «Визначення психологічного клімату в колективі».
5. Ситуаційні задачі до теми «Методи управління», «Рішення в менеджменті».
6. Ситуаційні задачі по психології контакту.
7. Ділова гра «Прийняття управлінського рішення методом номінальної групи».
8. Практична робота: «Визначення коефіцієнту швидкості читання».
9. Ділова гра «Життя».
10. Практична робота «Оцінка індивідуально-психологічних властивостей особистості менеджера».
11. Практична робота: «Визначення міжособових відносин в колективі та статусу його членів методом соціометрії.»
12. Тестові матеріали для оцінки ділових і особистих якостей керівників.

1. Практична робота:

«Визначення рівня керівника на основі «Тесту Жарікова»

Мета роботи: Для глибшого розуміння поняття «менеджер» з теми «Менеджмент: сутність, розвиток та значення» пропонується провести практичну роботу «Визначення рівня керівника на основі «Тесту Жарікова».

Слід зауважити, що на основі даного тесту здійснюється самооцінка менеджера.

Хід роботи

1. Відповісти на запитання «Тесту Жарікова» і відповіді записати у бланк для тестування. На кожне запитання може бути дана одна із п'яти відповідей:

З (завжди), **Ч** (часто), **і** (інколи), **р** (рідко), **Н** (ніколи).

2. Обробка результатів відповідей.

3. На основі ключа до тесту визначити професійний рівень менеджера.

Тест Жарікова

Я хотів би...

1. Займатись плануванням.

2. Готувати накази.

А 3. Розробляти інструкції.

4. Писати звіти.

5. Вести службову переписку.

6. Ставити завдання підлеглим.

7. Віддавати команди і розпорядження.

Б 8. Контролювати виконання завдань.

9. Заохочувати працівників за успіх.

10. Робити стягнення за недбалість.

11. Займатись підбором кадрів.
12. Займатись соціальними проблемами.
- В 13. Здійснювати соціальне планування в трудовому колективі.
14. Управляти конфліктами.
15. Залучати працівників до управління.

16. Виявляти протиріччя між завданням і можливістю його виконання.

17. Вичленовувати і вирішувати проблеми соціальної важливості.

Г 18. Вичленовувати і вирішувати проблеми першочергової важливості.

19. Брати участь в обговоренні довгострокових програм.

20. Приймати рішення по всіх програмах.

21. Організовувати виконання постачальних функцій.

22. Діставати все необхідне для своєї роботи.

Д 23. Налагоджувати зв'язки з постачальниками.

24. Розподіляти матеріальні ресурси.

25. Економити ресурси.

26. Займатись пошуком науково-технічних новинок.

27. Впроваджувати новинки у виробництво.

Б 28. Розробляти перелік проблем для раціоналізаторів.

29. Пропонувати корисність і новацій.

30. Активно шукати помічників і однодумців у пошуковій роботі.

Ж

31. Виявляти фактори для підвищення якості.
32. Створювати систему контролю якості.
33. Підвищувати кваліфікацію працівників.
34. Працювати над рішенням зацікавленості працівників у рості якості.
35. Займатись пошуком факторів, які негативно впливають на якість.

З

36. Приймати представників інших організацій.
37. Бувати в інших організаціях.
38. Мати «своїх» людей в інших організаціях.
39. Контактувати з аналогічними організаціями інших міст, країн.
40. Налагоджувати особисті зв'язки з працівниками інших організацій.

І

41. Інструктувати виконавців.
42. Роз'яснювати працівникам зміст директив.
43. Давати поради підлеглим.
44. Займатись вихованням підлеглих.
45. Виступати з лекціями, доповідями.

К

46. Організовувати наради і засідання.
47. Проводити наради і засідання.
48. Проголошувати промови на зборах.
49. Представляти свою організацію в громадських організаціях.
50. Працювати в президії зборів тощо.

БЛАНК ТЕСТУВАННЯ

- З** — завжди
- Ч** — часто
- І** — інколи
- Р** — рідко
- Н** — ніколи

	З	Ч	І	Р	Н		З	Ч	І	Р	Н
1						31					
2						32					
3						33					
4						34					
5						35					
6						36					
7						37					
8						38					
9						39					
10						40					
11						41					
12						42					
13						43					
14						44					
15						45					
16						46					
17						47					
18						48					
19						49					
20						50					
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											

Після заповнення бланку для тестування відповідями надаємо кількісний вираз в бланках:

завжди	—	5 балів
часто	—	4
інколи	—	3
рідко	—	2
ніколи	—	1

В тесті Жарікова всі питання розміщені в 10-ти блоках (А, Б, В, і т. д.) по 5 в кожному блоці. Такі ж блоки мають місце і в бланку відповідей. Після заповнення розшифрувавши слова «завжди», «часто», «інколи», «рідко», «ніколи» у вигляді балів підсумовуємо відповіді по блоках. Таких сум буде 10. Знаходимо загальну суму по всіх блоках

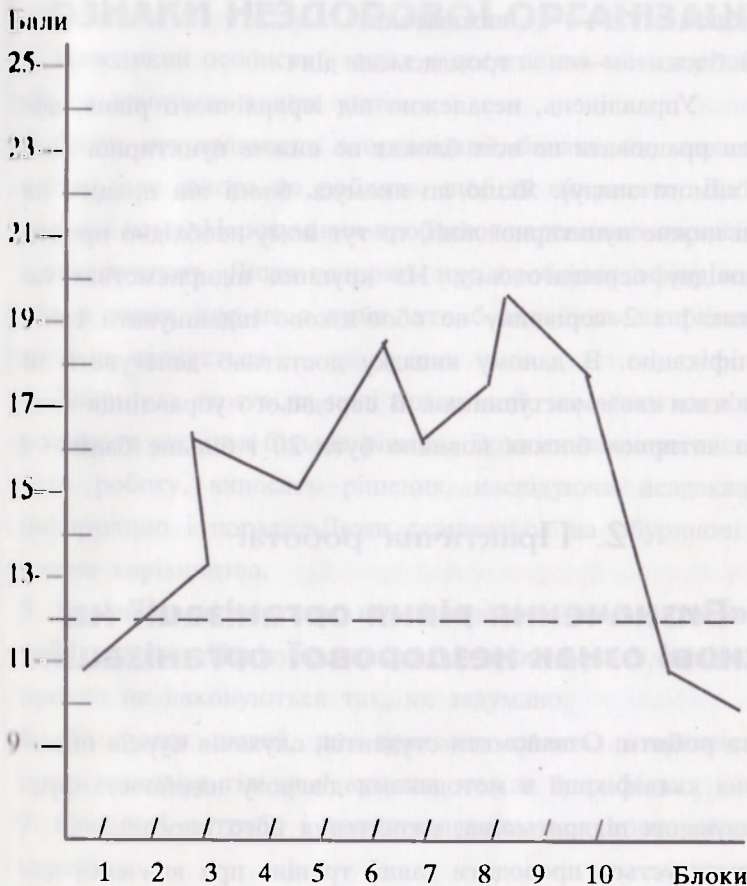
$$\left(\sum_{i=1}^{10} B_i \right) \text{ і середню суму по блоках } (B_{\text{ср}})$$

$$B_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^{10} B_i}{10}$$

Значення відповідей в балах наносимо на графік. Їх з'єднання дасть ламану лінію. Проводимо пунктирну лінію, паралельну осі абсцис на висоті

11, 5 балів,	якщо $B_{\text{ср}} < 15$
12, 5 — // —, якщо	$15 < B_{\text{ср}} < 16$
13, 5 — // —, якщо	$16 < B_{\text{ср}} < 17$
14, 5 — // —, якщо	$B_{\text{ср}} > 17$

Орієнтовний приклад побудови графіка



Ключові слова, які характеризують зміст кожного блоку:

1-й блок — штабний працівник

2-й блок — організатор (людей)

3-й блок — кадровик

4-й блок — мислитель

5-й блок — постачальник

6-й блок — іноватор

7-й блок	—	контролер
8-й блок	—	дипломат
9-й блок	—	вихователь
10-й блок	—	громадський діяч

Управлінець, незалежно від ієрархічного рівня, повинен працювати по всіх блоках не нижче пунктирної лінії (це вимога знизу). Якщо по якомусь блоці він працює на рівні нижче пунктирної лінії, то тут йому необхідно пройти відповідну перепідготовку. На крупних підприємствах по блоках 1 і 2 керівнику не обов'язково підвищувати свою кваліфікацію. В даному випадку достатньо делегувати ці обов'язки своїм заступникам. В середнього управлінця хоча б по чотирьох блоках повинно бути 20 і більше балів.

2. Практична робота:

«Визначення рівня організації на основі ознак нездорової організації»

Мета роботи: Ознайомити студентів, слухачів курсів підвищення кваліфікації з методиками діагнозу надійності функціонування підприємства, визначення його перспектив.

Рекомендується проводити даний тренінг при вивченні питань теми «Системи управління, їх класифікація»

Хід роботи:

1. Самостійний вибір студентом промислового підприємства, установи, з роботою яких він добре ознайомлений.
2. Відповіді на поставлені питання «ознак нездорової організації» подаються у вигляді слів «так» або «ні». Підсумовується кількість «так» і «ні».

4. На основі ключа до тренінгу визначається рівень організації.

ОЗНАКИ НЕЗДОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Невеликий особистий вклад в досягнення мети організації, за винятком вищих чинів.

2. Люди, що працюють в організації, бачать, що справи їх погані, але нічого не роблять, щоб їх виправити. Добропольців нема. Нерозуміння проблеми переважно скривають і накопичують. Люди говорять про проблеми офісу вдома або в залах, але не з тими, хто б міг щось виправити і кого це стосується.

3. Люди, що стоять на чолі організації, намагаються контролювати якомога більше рішень. Вони починають гальмувати роботу, виносять рішення, наслідуючи неадекватну інформацію і поради. Люди скаржаться на обурюючі рішення керівництва.

4. Керівники відчувають, що тільки вони намагаються рухити роботу. Політика, накази і процедури з невідомих причин не виконуються так, як задумано.

5. До думки людей, що невисоко стоять в організації, прислухаються тільки у вузьких межах їх роботи.

6. Особисті потреби і почуття вважаються посторонньою справою.

7. Люди змагаються в тих галузях, де їм треба працювати спільно. Вони дуже ревниво оберігають свою галузь славеті. Запропонувати комусь свою допомогу ніхто навіть не думає. Люди не довіряють один одному і мало спілкуються між собою; керівника влаштовує такий стан справ.

8. Коли починається криза, службовці вважають, що їх це не стосується або починають звинувачувати один одного.

10. Конфлікти в основному приховуються і налагоджуються з допомогою політики офісу та інших трюків; в протилежному випадку починаються безперервні непримирні сварки.
11. Навчитися чомусь тяжко. Люди не стараються одержати знання від своїх колег, їм доводиться вчитися на власних помилках. Вони відкидають досвід інших. Зворотний зв'язок встановлений слабо, і в багатьох випадках він мало допомагає.
12. Зворотним зв'язком нехтують.
13. Згубний вплив на суспільство має маскування і створення певних образів. Люди почувають себе самотніми і мало піклуються один про одного. Це лежить в основі страху.
14. Люди замкнуті в рамках своєї роботи. Робота їм наділа і втратила свою новизну. Але їх дії сковуються бажанням безпеки. Наприклад, на зборах колективу вони ведуть себе покірно і байдуже. Це зовсім не весело, а головне, не допомагає їм. Вони повсюди дістають догани.
15. Керівник є володарем і батьком організації.
16. Керівник строго контролює всі найбільші витрати вимагає повного звіту. Він майже не дає можливості службовцям помилятися.
17. Звести ризик до мінімуму можна тільки великою ціною.
18. «Одна помилка — і ви звільнені».
19. Про поганий стан справ переважно мовчать, або його формально влагоджують.
20. Різні форми управління, політика і процедури обтяжують організацію. Люди вдаються до цієї політики і процедур, щоб проробляти різні трюки зі структурою організації.
21. Новаторство не отримує широкого розповсюдження. Воно зосереджене в руках небагатьох.

2. Люди миряться зі своїми розчаруваннями: «Я нічого не можу робити. Це їх обов'язок рятувати корабель».

Ключ до тренінгу:

Якщо сума відповідей «так» на питання анкети складає:

- від 15 до 22 — Ваша організація невиліковно хвора. Її найближче майбутнє — ще більші невдачі або повний крах. Ви зробите велику помилку, якщо пов'яжете свою кар'єру і життя з даною організацією;
- від 10 до 14 «так» — Ваша організація на грані кризи. Ще трохи і конкуренти її розчавлять. Керівництву Вашої організації необхідно приймати термінові заходи. Ваше майбутнє в такій організації не гарантоване;
- від 5 до 9 «так» — Ваша організація ще може непогано працювати, але тривожні симптоми вже з'явилися. Ці симптоми можуть перейти в «хронічну хворобу» і тоді «лікування» буде тривалим і дорогим. Ви ще можете поправити стан справ, якщо негайно почнете «лікувати» свою організацію;
- від 0 до 4 «так» — вашій організації забезпечений успіх і розквіт. Вона одна з кращих. Ваше майбутнє гарантоване від невдач і потрясінь.

3. Практична робота:

«Визначення стилю роботи керівника на основі методики фірми «Ессо» (регіональна назва авіафірми «Ексон»)

Мета роботи: В практичній діяльності роботи промислових підприємств, в тому числі поліграфічних, виникає потреба у визначенні стилю роботи керівників різних рівнів, функцій. Матеріальна об'єктивність можлива при кількісному виміренні стилю керівництва. Мета даної практичної роботи полягає у вивченні підходів до кількісного вимірення стилю керівництва, ознайомлення з методиками передових підприємств промислово розвинутих країн, вироблення навиків адаптації їх до умов діяльності підприємств видавничо-поліграфічного комплексу.

Хід роботи:

1. Самостійний вибір керівника учасником практичної роботи. Ім'я керівника, подальші результати роботи повинні бути конфіденціальні.
2. Ознайомлення з «Листом оцінки стилю керівництва фірми «Ессо», відповіді на поставлені питання.
3. Обробка результатів відповідей.
4. Оцінка стилю керівництва.

ЛИСТ ОЦІНКИ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА (МЕТОДИКА ФІРМИ «ЕССО»)

1. Ретельно аналізує і планує:

- 1 — майже ніколи;
- 2 — рідко;
- 3 — іноді;

- 4 — часто;
- 5 — майже завжди.

Г. Рационально використовує людей і ресурси:

- 1 — важко сказати;
- 2 — рідко;
- 3 — іноді;
- 4 — часто;
- 5 — регулярно; цілком свідомо.

В. В екстремальних ситуаціях діє впевнено і помірковано (див. 1).

Г. Підлеглим доводиться займатися зайвими, на їх думку, справами (див. 1)

Д. Підлегли мають змогу на своїх робочих місцях і при існуючій організації праці повністю використовувати свої можливості:

- 1 — не мають змоги;
- 2 — мають, але мало;
- 3 — досить багато;
- 4 — багато;
- 5 — дуже багато.

Е. Він постійно займається вдосконаленням організації праці колективу (див. 1.).

Ж. Здійснює тиск на підлеглих:

- 1 — дуже сильний;
- 2 — сильний;
- 3 — середній;
- 4 — майже не здійснює;
- 5 — зовсім не здійснює.

З. З готовністю приймає позитивні пропозиції:

- 1 — майже ніколи;
- 2 — рідко;
- 3 — іноді;

4 — часто;

5 — майже завжди.

9. Легко приймає рішення (див. 1).

10. Якщо підлеглий самостійно приймає рішення в межах всієї компетентності, керівник відчуває себе ображеним і сердиться (див. 1).

11. Якщо потрібно для справи, дає можливість підлеглим висловити свою думку і взяти участь у прийнятті рішення. (див. 1)

12. Бере на себе відповідальність за дії підлеглих (див. 1)

13. Максимально використовує можливості підлеглих (див. 1)

14. Підлегли постійно відчувають виправдане навантаження (див. 1).

15. Дає підлеглим всю наявну інформацію, необхідну для виконання завдань (див. 1).

16. Дозволяє підлеглим самостійно знаходити необхідну інформацію (див. 1).

17. Чітко і свідомо делегує (передає) повноваження:

1 — зовсім не робить цього;

2 — майже ні;

3 — частково;

4 — в значній мірі;

5 — завжди.

18. Дотримується виданих ним самим правил делегування (див. 1)

19. Підлеглим достатньо отриманої від нього інформації для оцінки результатів своєї діяльності (див. 1).

20. Дає завдання, не супроводжуючи їх необхідними поясненнями (див. 1).

21. Організовує роботу підлеглих не за допомогою сильного натиску, а правильно поставивши перед ними мету:

1 — не вміє;

2 — майже не вміє;

3 — в якійсь мірі;

4 — добре вміє;

5 — дуже добре вміє.

12. Підлеглі відчують, що результати їхньої праці оцінюються правильно і справедливо (див. 1).

13. Стимулює своїх підлеглих і турбується про їх розвиток:

1 — майже ні;

2 — мало;

3 — іноді;

4 — часто;

5 — регулярно.

14. Коли у підлеглих виникають професійні запитання, вони можуть звернутися до керівника (див. 1).

15. Якщо підлеглий припускається помилки, керівник крикне йому в міру і по суті (див. 1).

16. У розмовах з підлеглими створює атмосферу розкутості, невимушеності (див. 1).

17. Вміє тактовно вказати на помилки і допомагає їх виправити (див. 1).

18. Якщо підлеглий добре працює, керівник знає, як його винагородити (див. 1).

19. Видає ідеї інших за свої власні:

1 — часто;

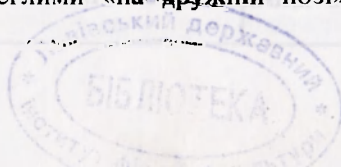
2 — досить часто;

3 — іноді;

4 — рідко;

5 — ніколи.

20. Тримається з підлеглими «на дружній нозі», але без обривання (див. 1).



31. Відіграється на підлеглих після конфліктів з начальством або в сім'ї (див. 1).

32. Не вміє тримати злість на підлеглих (див. 1).

4, 10, 14, 20, 31.

Відповідаючи на запитання «Листа оцінки...» студент (слухач) вибирав одну із декількох відповідей з відповідним номером. Порядок відповідей побудований так, і він є одночасно і кількістю балів по даному питанню.

В наступному етапі обробки результатів відповіді необхідно просумувати всі бали по 32 наведених питання ($\Sigma 1$). Окремо знайти суму ($\Sigma 2$) по питаннях 4, 10, 14, 20, 31. Знайти різницю $\Sigma 1 - \Sigma 2 = \Delta \Sigma$.

Якщо $\Delta \Sigma$ є в межах 70 – 100 балів, то стиль керівництва вважається середнім; вище 100 балів — високим і нижче 70 балів — низьким.

Анкетування на підприємствах повинно бути суворо конфіденціальне, відповіді об'єктивні. Тільки за таких умов даний метод визначення стилю керівництва менеджера може бути використаний для матеріального чи морального стимулювання, просування по ієрархічних ступенях апарату управління організації.

4. Практична робота:

«Визначення психологічного клімату в колективі»

Мета роботи: Вивчення методики кількісної оцінки психологічного клімату в колективі.

Хід роботи:

Чисель соціально-психологічних відносин в колективі може бути оцінений кількісно показниками психологічної сумісності. Для оцінки психологічної сумісності можна використати три показники: коефіцієнт взаємності ($K_{ВЗ}$), коефіцієнт конфліктності ($K_{К}$), коефіцієнт нейтральності ($K_{Н}$). Числові значення названих коефіцієнтів може змінюватись від 0 до 1. Колектив характеризується з позитивної сторони, якщо $K_{ВЗ}=1$, а $K_{К}$ і $K_{Н}=0$.

Розрахунку $K_{ВЗ}$, $K_{К}$ і $K_{Н}$ передують анкетне опитування групи, бригади, відділу. Анкета містить три питання. 1. Із скількома членами мого колективу я хотів би працювати? 2. Із скількома членами мого колективу я не хотів би працювати? 3. Із скількома членами мого колективу мені все одно: працювати, чи не працювати? Членів колективу необхідно переконати в об'єктивності при відповідях. Результати анкетування заносяться в таблицю.

РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТУВАННЯ

Анкетні питання	Число членів бригади (відділу), з якими опитуваний		
	1. Хотів би працювати	2. Не хотів би працювати	3. Все одно: працювати, чи не працювати.
І			
ІІ			
ІІІ			
ІV			
V			
VI			
VII			
VIII			
IX			
X			
XI			
XII			
Інше			
Всього	А	В	С

Названі вище коефіцієнти можна розрахувати за формулами:

$$K_{ВЗ} = \frac{A \cdot K_{П}}{P(P-1)},$$

де А — сума відповідей по першому питанню

$K_{П}$ — поправочний коефіцієнт

$$K_{П} = \frac{P}{P!}$$

де Р — число членів колективу

$P!$ — число дійсних анкет

$$K_{К} = \frac{B \cdot K_{П}}{P(P-1)},$$

де В — сума відповідей по другому питанню

$$K_{Н} = \frac{C \cdot K_{П}}{P(P-1)}$$

де С — сума відповідей по третьому питанню

5. Ситуаційні задачі до тем «Методи управління», «Рішення в менеджменті»

5.1. До вас звернувся працівник з проханням відпустити його роботи на цілий день. Ви запитуєте його про мету. Виявляється що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Це негативно вплине на вашу ділянку роботи, тому що працівник — кваліфікований спеціаліст у даній галузі.

Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

5.2. Ви обговорюєте питання з молодшим керівником сво

відділу, яке має принципове значення. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різні закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще декілька рядових працівників.

Чи повинен щось зробити в даній ситуації старший керівник?

3.3 Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для шлюбу. Чому 4? — спитав керівник. Пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому 4 дні. Керівник дозволив робітнику вийти на роботу через 3 дні. Робітник сам додав собі ще один день.

Ваше рішення?

3.4 Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилась продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу.

Як би Ви поступили в даній ситуації на місці керівника, на місці майстра?

3.5 Керівник відділу наказав відвезти документи на виставку. В цей час туди їхала одна співробітниця і запропонувала відвезти ці документи. Але керівник заявив різким тоном, що це зробить хтось інший. Коли йому зробили зауваження, що така втрата часу нераціональна, він відповів: не ваша справа. Ваш обов'язок — виконати наказ!

Як би Ви відповіли підлеглому?

3.6 Зас як керівника покритували на зборах, критика

була різкою, але цілий ряд її положень Вас безпосередньо не торкався.

Як би Ви відповіли на критику:

а) пом'якшив би її?

б) признався в помилках?

в) розділив би помилки на всіх тих, хто несе за них відповідальність?

5.7. В складі Вашого цеху (відділу) є дільниця (група) яка має важливе значення для підприємства. Директор особисто, неодноразово віддає розпорядження по роботі цієї дільниці. Керівник цеху (відділу) постійно повідомляє Вас, керівника дільниці (групи), про ці розпорядження, а директор — ні. Дільниця не справляється з завданням і за того, що суміжники не забезпечують її необхідними роботами. На великому засіданні в присутності суміжних організацій директор робить Вам різке зауваження з приводу праці цієї дільниці.

Яке ви приймете рішення?

5.8. Майстер, присвоюючи раціоналізаторську пропозицію працюючого, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо і іншим працівникам.

Яка Ваша думка про цю ситуацію?

5.9. Начальник цеху йде коридором і бачить групу працівників, які про щось жваво розмовляють. Повертаючись через 10 хвилин, він спостерігає ту саму картину.

Як би Ви повели себе на місці начальника цеху?

10. Обідня перерва. Працівник увійшов у кабінет начальника цеху і попросив дозволу подзвонити по телефону. Цеється особиста розмова. Начальнику цеху повинні подзвонити по службових справах. Він очікує дзвінка, проте, по телефону ще розмовляє працівник.

Що би Ви зробили на місці начальника цеху?

11. На збиральному конвеєрі звільнене місце зайняла молода працівниця. Вона докладно зусиль, щоб встигнути за ритмом праці її нових подруг, але тим не менше, витримує передавання деталі. Працівниці почали нервувати, в бригаді почалась сварка.

Що робити майстру?

12. Від роботи дільниці залежить виконання плану цеху. Майстер дільниці — хороший організатор. Його дільниця ні разу не відстає від цеху. Проте сам майстер порушує трудову дисципліну.

Як бути з майстром?

13. Підліток скерований на роботу до цеху. Є два вільних місця. Одне в бригаді, де працюють досвідчені кадрові працівники, інше — в молодіжній бригаді. Підліток просить скерувати його до молодіжної бригади.

Чи задовільните Ви прохання підлітка?

14. Ви підписуєте скерування до заводської поліклініки для всіх працівників. Через деякий час Ви зауважуєте, що більшість працівників звертається до лікаря у зв'язку із простудними захворюваннями.

Чи будуть з Вашої сторони які-небудь дії?

5.15. В цеху є конвеєрна ділянка. Операції, які виконуються на конвеєрі, нескладні, але пригнічують працівників своїм одноманітням і монотонністю. Це є однією з причин постійної зміни кадрів, ви вирішили її зменшити.

Що необхідно для цього зробити?

5.16. Молодий працівник отримав першу заробітну плату і відмовився «традиційно» відзначити цю подію з товаришами по бригаді. Його стали висміювати. Ви дізналися про це.

Що би Ви вирішили зробити?

5.17. Ви — майстер дільниці. На дільниці виконується термінове замовлення. Всі працівники — 30 чоловік — працювали добре. Розмір премії, яку необхідно розподілити, складає 30% від місячної зарплати бригади.

Як ви її розподілите?

5.18. Необхідно призначити старшого майстра дільниці. Є три претенденти. Ось їх характеристики. Перший — працівник ввічливий, вміє захопити людей, категоричний у своїй думці. Для другого характерна суха форма спілкування з людьми і при виконанні завдання часто виявляє різність у своїх вимогах. Третій більше покладається на підлеглих, які пов'язані з взаємовідносинами між людьми в процесі роботи.

Кого з працівників Ви призначили б майстром дільниці?

6. Ситуаційні задачі по психології контакту.

Рекомендується при вивченні теми

«Комунікації в менеджменті».

6.1. Вас призначили керівником відсталого цеху. Ви вивчи-

на ситуацію, яка тут склалась, і вирішили зібрати актив цеху. Вам потрібно підготуватись до виступу перед ними: як Ви побудуєте свій виступ?

б.2. На Вашій дільниці працює молодий працівник. Трудолюбивий і відповідальний. Якось при розмові з ним виявляється, що в його сім'ї не все гаразд, його ображає дружина, батько нічого не зауважує. Дуже тяжко молодому працівнику. І майстер вирішив...

До яких заходів вдалися б Ви на його місці?

б.3. Сьогодні у Вас день народження. Ви зворушені увагою інших рідних. У Вас хороший настрій, Ви приходите на роботу. Підлеглі привітали Вас подарунками.

Чи виникає у Вас в такому випадку запитання: «Пияти чи не взяти?»

б.4. Іде зібрання... Слова одного з підлеглих для Вас дуже приємні. Він наголосив на Ваших організаторських здібностях, вмінні надихати людей і т.д. При цьому наводив конкретні приклади.

Чи відреагували б Ви на цей виступ в своєму виключному слові?

б.5. Сталася поломка обладнання. Для її усунення треба багато часу. Один працівник, ризикуючи життям, ліквідував поломку. Весь цех захопився його вчинком. Начальник цеху, довідавшись про це, подякував працівникові, а майстер увільнив від роботи.

Які б були Ваші дії на місці начальника цеху?

6.6. Як підтримати настрій у робітника? Два майстри висловили думки з цього питання. Один сказав: «Я надаю перевагу теплим словам, компліментам, жартам». Другий сказав: «Все це дрібниці. Ніщо так не підтримує настрої, як добра зарплата і премія».

А Ви що скажете?

6.7. Два керівники розмовляли про те, як вони дають вказівки підлеглим. Перший сказав: «Головне — що сказано, а не як сказано. В мене немає часу, щоб підбирати для кожного форму висловлювання». Другий сказав: «Може бути, що в тебе люди такі необразливі. А мені постійно треба видумувати, як і з ким краще розмовляти».

Словам якого керівника Ви віддаєте перевагу?

7. Ділова гра:

«Прийняття управлінського рішення методом номінальної групи»

При вивченні теми «Рішення в менеджменті» на практичних заняттях пропонується провести ділову гру по прийняттю рішення з конкретної проблеми.

Сценарій ділової гри:

Проблема, для вирішення якої необхідно прийняти управлінське рішення, задається викладачем або висувається групою. Чисельність групи повинна формуватись з 8 — 15 чоловік; краще, якщо вона налічує 10 — 15 чоловік. Кожний член групи повинен бути спеціалістом по питанню, що підлягає вирішенню.

На підприємстві групу формує керівник підприємства з допомогою консультанта. Консультант керує роботою групи по прийняттю рішення.

Тривалість роботи групи — не більше 2,5 годин. В умовах роботи навчального закладу всі члени групи вважаються спеціалістами по вибраній проблемі. В ролі консультанта-координатора виступає викладач.

Приміщення для роботи групи повинно сприяти нормальній роботі кожного її члена. Кожний член групи повинен бути забезпечений столом, засобами візуального контролю, може бути комп'ютерний монітор або засіб виводу на екран.

Метод передбачає засідання протягом 6 етапів. Перший і шостий — допоміжні, решта — основні.

Перший етап. Консультант-координатор починає засідання групи з постановки проблеми і завдань, які з неї випливають, ознайомлює з етапами роботи.

Другий етап. Мовчазний. Проходить генерація ідей. Кожний член номінальної групи записує свої ідеї, спрямовані на вирішення проблеми. Мовчазний тому, що цей процес відбувається з кращими результатами, коли кожний учасник відчуває себе індивідумом, а не членом групи.

Третій етап. Невпорядкований перелік думок. Учасники роботи номінальної групи висловлюють свої ідеї вголос (тільки по одній). Можна давати і більше ідей, але це вже по другому, третьому колу висловлювань).

Якщо керівник організації є учасником групи, то не бажано, щоб він висловлював свої пропозиції першим. Після першого кола висловлювання ідей консультант-координатор зачитує їх вголос і записує на дошці чи висвітлює на екрані, так поступає він після кожного наступного кола, не допускаючи зі своєї сторони коментарів тієї чи іншої ідеї.

Четвертий етап. Дискусія. Проходить обговорення ідей згідно з порядком їх висунення. При об-

говоренні ідей можуть бути пропозиції про виключення їх із загального переліку. Однак, виключення їх з переліку ідей можливе, якщо ніхто не заперечує цього.

П'ятий етап. Голосування і ранжування. Кожному члену номінальної групи видається 8 карток, на кожній з яких записується одна ідея. Найкращій ідеї присвоюється 8 балів. Далі вибираємо найгіршу ідею і оцінюємо її на 1 бал. Далі на 7 балів оцінюємо найкращу ідею з тих, що залишилися, найгіршу — 2 бали і т. д.

Збираються карточки, оголошується перерва для підрахунку балів.

Шостий етап. Оголошення результатів.

Вибір оптимального варіанту рішення

Регламент проведення ділової гри

Назва етапу	Максимальна тривалість, хв.
1. Постановка проблеми і завдань	5
2. Мовчазний (генерація ідей)	25
3. Невпорядкований перелік думок	40
4. Дискусія	60
5. Голосування і ранжування	10
6. Оголошення результатів	10
РАЗОМ	150

8. Практична робота:

«Визначення коефіцієнту швидкості читання»

Мета роботи: До керівників різних ієрархічних рівнів на робочий стіл надходить багато наукових журналів, статистичних збірників, звітів тощо. Обсяг інформації, що підлягає вивченню, дуже великий; необхідно оптимізувати процес читання. Необхідно пам'ятати про метод швидкочитання, який корисний у випадку, якщо необхідно прочитати і проаналізувати загальний зміст великої кількості документів. В певних випадках вдається добитися подвоєння швидкості прийняття інформації. На основі нижче наведеного тексту можна визначити для себе коефіцієнт швидкості читання; він повинен бути вище 110! Цей тест можна використати при вивченні теми «Управління часом».

Хід роботи:

Текст середньої складності складається з 500 слів. Такі тексти часто зустрічаються в газетах і журналах. **Визначте час!**

Початок читання:

Багато керівників несуть із собою з роботи повні папки матеріалів, які їм хотілося б прочитати вдома. Майже всі менеджери, які займають посади високого і вищого рівня, стикаються з потоком інформації, що росте з кожним днем. Багато керівників могли б значно скоротити число документів, які вони проглядають у вільний від роботи час. Секрет простий: потрібно навчитися краще читати.

За даними статистики більшість менеджерів чита-

ють дуже повільно і сприймають надто мало інформації з прочитаного. Тим часом 90% керівників можуть подвоїти або навіть потроїти швидкість читання і, що ще важливіше, значно підвищити ступінь засвоєння матеріала.

Тому, хто повільно читає, може здатися нереальним збільшення швидкості чи ступеня засвоєння інформації. Він, можливо, вважає, що вміння швидко читати — це ніби дар зверху, яким наділено небагатьох вибраних. Але у великій швидкості читання немає нічого містичного. Вміння швидко читати — це справа звички. І той, хто повільно або погано читає, може стати добрим читачем завдяки тренуванням.

Одним з шляхів надбання навиків швидкого читання є відвідання спеціальних семінарів або робота з приватним викладачем. Завдяки цьому швидкість читання в середнього керівника може бути підвищена в два або три рази. Навчання ґрунтується на використанні наукових методів аналізу помилок, які допускаються при читанні, наприклад можна сфотографувати рух Ваших очей при читанні. На основі фотографій складають графік, що відображає кількість фіксацій очей, які припадають на один рядок, кількість зворотних рухів і час, який затрачується на прочитання певної кількості слів.

Чи можна покращити свої навички читанням самостійно, без допомоги спеціаліста? Так, якщо Ви готові вчитися і тренуватися. Просто прочитати книжку про те як збільшити швидкість читання, недостатньо. Стати сильним можна тільки тоді, коли Ви не просто читаете про фізичні вправи, але і виконуєте їх.

Наведемо декілька основних принципів. Експерт

випадали, що основна маса керівників є надто обережною. Вони читають кожне слово, тому що бояться пропустити що-небудь. Читання цілих абзаців та рядків не тільки збільшує швидкість, але й покращує сприйняття. Для тренування найкраще використовувати тексти середньої складності, наприклад, статті з розважальних журналів. Визначте час і визначте, скільки слів Ви можете прочитати за 10 хвилин. Наступного дня читайте також протягом 10 хвилин, але намагайтесь за цей час прочитати більше тексту.

Читаючи, постарайтесь постійно просуватися вперед, не зупиняйтесь, не повертайтеся назад, щоб перечитати пропущений відривок. Спочатку Вам буде важко сприйняти загальну ідею, але головне при цьому — вивільнитися від старих звичок.

Щоб перевірити, як ви зрозуміли текст, попросіть кого-небудь задати Вам питання по змісту тексту. Ще краще, якщо Ви раніше проведете серію вправ по спеціалізованих книжках, призначених для розвитку навиків швидкого читання. В них містяться і тести на розуміння, пов'язані зі змістом тексту.

Кінець читання.

Визначте кількість слів, прочитаних за хвилину за шкалою:

хвилини	кількість слів за хвилину
5	100
4,5	111
4	125
3,5	143
3	166

2,5	200
2	250
1,5	333
1	500

Щоб відповісти, як Ви зрозуміли текст, підтвердіть або заперечте наступні вислови (врахуйте, що мова йде не про Вашу думку, а про зміст тексту):

1. Щоб скоротити час, який іде на читання документів що забираються додому, керівник повинен навчитися швидше читати.
2. 99% керівників можуть поліпшити свої навички читання.
3. Швидкість читання можна збільшити також за допомогою самостійних занять.
4. Середній керівник може навчитися читати швидше півтора рази.
5. Навички читання можна поліпшити тільки в тому випадку, якщо знати, які перешкоди пов'язані з цим.
6. Той, хто при читанні старається не упустити жодного слова — поганий читач.
7. Вміння сприймати цілі абзаци і фрази свідчить про вміння добре читати.
8. В якості тренувальних текстів найкраще використовувати важкі статті.
9. Для повного засвоєння матеріалу необхідно повертатися назад і перечитувати пропущені відривки.
10. Здатність розуміти тексти збільшується завдяки читанню спеціальних книжок.

Тепер підрахуйте свій коефіцієнт швидкості читання. За кожен правильну відповідь поставте собі 10 балів,

неправильну — 0. Правильні відповіді: 1 — так, 2 — ні, 3 — так, 4 — ні, 5 — так, 6 — ні, 7 — так, 8 — ні, 9 — ні, 10 — так.

Цодайте бали і визначте коефіцієнт:

$$\frac{\text{Сума балів} \times \text{Кількість слів за хв.}}{200} = \text{КШЧ (коеф. швидкого читання)}$$

9. Ділова гра

«Життя»

Мета: Навчити молодих спеціалістів орієнтуватися в різних ринкових ситуаціях, вибирати стратегію і тактику діяльності підприємств в умовах цивілізованої конкурентної боротьби.

Дану ділову гру пропонується проводити при опрацюванні теми «Управління конфліктами». В цій темі студенти вивчають різні ситуації, в які можуть потрапити конфліктуючі сторони: переможений — переможець; переможець — переможений; переможений — переможений, переможець — переможець. Суть даної ділової гри зводиться до того, що групи студентів (нижче це фірми А і В) попадають в конфліктну ситуацію, викликану намаганням кожною стороною одержати більшу частку кредиту. Завдання кожною з фірм — вибрати правильну стратегію і тактику поведінки на ринку.

Хід роботи:

1. Ділова гра проводиться під керівництвом викладача.
2. Поділ групи студентів, слухачів факультетів підвищення кваліфікації на дві підгрупи. Одній з них присвоюється назва «фірма А», другій — «фірма В».
3. Кожна фірма вибирає лідера, який протягом ділової

гри керує ходом обговорення варіантів заявки на кредит і підписує заявки.

4. Кожна фірма працює в окремій аудиторії, з якої протягом ділової гри не має права виходити.

5. Керівник забирає заявки і ознайомлює фірми з результатами одержання кредитів згідно з нижче наведеною умовою.

Умова ділової гри:

Фірми «А» і «В» знаходяться в сприятливому відношенні до кредиту. Міністерство фінансів дає кредити до 10 млн. доларів кожний. Поряд з фірмами «А» і «В» є побічна фірма «Х», яка активно впливає на одержання кредитів фірмами «А» і «В». Фірми «А» і «В» мають право робити заявки на кредит, фірма «Х» — не має такого права, але одержує його при неузгодженості дій фірм «А» і «В» при заявці величини кредитів.

Фірми А і В:

1. Активно впливають на розподіл кредиту ще до випуску цінних паперів.

2. «А» і «В» мають право бути поінформовані про правила розподілу кредиту.

3. Привілейовані підприємства («А» і «В») інформують керівником про розподіл кредиту після кожної заявки згідно з нижче наведеними правилами.

Правила розподілу кредиту:

1. Заявка на кредит має бути цілим числом.

2. При заявці на кредит діють такі умови :

логічна сума логіки	цифровий приклад
1) $A+B < 10$	A робить заявку 3, B — 4, то A одержує 3 B одержує 4 X одержує 3
2) $A+B=10$	A — 3 B — 7, то A=0; B= 7; X = 0
3) $10 < A+B < 16$ в цьому інтервалі	A — 6 B — 9, то A = 0 B= 9 X = 1
4) A = B	$A - 7 B - 7$ $A - 6 B - 6$ } то A = 0, B=0, X = 10
5) $A+B > 15$	$A - 9 B - 8$ $A - 8 B - 8$ } то A =-9, B=-8, X=10 A=-8, B=-8, X=10 і т.д. і т.д.

Ці заявки кредитів заносяться в таблицю:

Результати одержання кредитів

Фірма А			Фірма В			Фірма Х	
заявка	одержано	сума	заявка	одержано	сума	одержано	сума
				наприклад:			
1) 9	9	9	6	0	0	1	1
2) 8	-8	+1	9	-9	-9	10	11
і т. д.							

Кількість заявок на кредит залежить від домовленості лідерів фірм.

Переможцем вважається фірма, яка набрала серед 3-х фірм найбільшу суму кредиту.

10. Практична робота:

«Оцінка індивідуально-психологічних властивостей особистості менеджера»

Мета роботи: Вивчення індивідуально-психологічних характеристик (темпераменту) особистості, діагностування властивостей темпераменту.

Хід роботи:

1. Ознайомлення з визначенням основних понять індивідуально-психологічних властивостей особистості.
2. Проведення самотестування за опитувальником і визначення величин прояву властивостей темпераменту.
3. Інтерпретація отриманих результатів.

ПЕРШИЙ ЕТАП. Ознайомлення з визначенням основних понять.

Темперамент — індивідуально-психологічна характеристика людини і вищих тварин, що виявляється у силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу психічних процесів. Темперамент характеризує духовне життя індивіда щодо його динамічної своєрідності. Зміст темпераменту визначається світоглядом, характером, освітою, накладає відбиток на всі сторони психічного життя та діяльності. Найяскравіше темперамент проявляється в емоційному житті та руховій сфері. Доведено, що він істотно впливає на формування багатьох важливих рис людини, її здібностей.

ни починаючи профпридатність. Хоча темперамент є проявом у діяльності типу нервової системи, його не можна вважати вродженим, оскільки він є психічним утворенням і значною мірою піддається педагогічній корекції, вольовій регуляції. І все ж на основі певного типу нервової системи, за І. Павловим, виявляється тісний зв'язок між типом нервової системи /т. н. с./ та темпераментом /т/, а саме:

1. сильний врівноважений рухливий тип — сангвінік;
2. сильний, врівноважений інертний тип — флегматик;
3. сильний неврівноважений — холерик;
4. слабкий, гальмівний тип — меланхолік.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТИПІВ ТЕМПЕРАМЕНТУ ТА ЇХ КОРЕКЦІЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ

Характеристика типу	Тактика спілкування та управління відповідним типом	Шляхи та методи корекції відповідного типу
1	2	3
	САНГВІНІК	
Сильний т.н.с., урівноважений, легко збуджується та заспокоюється. Балакучий, веселий, життєвий, рухливий, вразливий. Його можна порівняти з пливом могутнього потоку. Його діловий ентузіазм: гарячий, продуктивний і цікавий	Необхідно постійно ставити нові, по-можливості, цікаві задачі, які б вимагали від нього зосередженості та напруженості, необхідно постійно включати його активну діяльність та систематично заохочувати. Йому інколи властиві поспішність і недостатнє обґрунтування відповідей.	Досягне більших результатів, якщо буде менше переживати, а більше діяти цілеспрямовано, доводити до кінця задумане або задане. Нагородою за його труди в сфері самовдосконалення було задоволення: або фізичне (від фізичної праці), або

1	2	3
<p>роботі; порівняно легко переборює гнітучий настрій.</p> <p>Сильний т.н.с., не врівноважений швидко збуджується та нескорі заспокоюється. Запальний та прямолінійний, як потік могутній, стрімкий та бурхливий, що падає зі скелі. Його ділові якості: бойовий, заповзятий, готовий подолати перешкоди на шляху до мети. Має нахил до перерв томи та тимчасового виснаження.</p>	<p>ХОЛЕРИК</p> <p>Емоційний і активний надмірно. Тому свої бажання та пориви він повинен спочатку «процідити кризь сито критичної думки», щоб не помилитись, не образити оточуючих та підлеглих. Виховувати дітей з холеричним темпераментом слід дуже терпеливо і гуманно. Репресії та натиск можуть викликати у них ненависть. (Це зауваження в рівній мірі відноситься і до дорослих).</p>	<p>творче(для людини науки, мистецтва, літератури)</p> <p>Діяльність холерика потрібно контролювати якомога частіше. В роботі з ним не можна допускати різкості та нестриманості, тому що це може викликати у відповідь негативну реакцію. В той же час кожен проступок потрібно вимогливо та справедливо оцінювати. По відношенню до нього негативну оцінку слід застосовувати тільки тоді, коли це потрібно для покращення його роботи або навчання. Потрібно постійно уточнювати, що він хотів сказати, тому що його поривчаста вдача приводить до недостатньо обдуманих відповідей.</p>
<p>Сильний т.н.с. урівноважений, повільною зміною</p>	<p>ФЛЕГМАТИК</p> <p>У флегматика є достатній запас емоційності та активності,</p>	<p>Необхідно залучати до активної діяльності шляхом</p>

1	2	3
<p>процесів збудження та гальмування. Він спокійний, як богатир, що несе на своїх плечах тягар своєї та чужої ноші. Цей тип можна порівняти з рівною течією багатоговодної ріки. Його ділові якості: наполегливий грудівник.</p>	<p>але він повинен використовувати його більш активно, бо є можливість потрапити в розряд байдужих та ліних. У дітей флегматиків важливо формувати звички до активної діяльності та чуйності.</p>	<p>зацікавлення. Вимагає до себе систематичної уваги. Його не можна «переключати» з однієї роботи на іншу.</p>
<p>Слабкий т.н.с., швидко виснажується та повільно регенерує сили. Цей тип можна уявити як джерело, яке може перетворитися в болото. Його ділові якості: кволий, позитивний успішно працювати, але в доброзичливому оточенні та не на грані можливостей.</p>	<p>МЕЛАНХОЛІК Щоб стати більш активним, необхідно уникати самоаналізу та спогадів про образи. Він повинен навчитись переключати увагу на надання допомоги іншим у трудовій та побутовій сфері. У вільний час йому слід захоплюватись активною діяльністю. В стані меланхолії корисним є виконання комплексу фізичних вправ.</p>	<p>Недопустимий не тільки різкий тон, грубість, але і просто підвищений тон, іронія. Провчинки, які здійснив меланхолік, краще поговорити наодинці. До нього потрібно проявляти особливо багато уваги, вчасно похвалити за досягнуті успіхи. Негативну оцінку слід використовувати як можна обережніше, всіяко пом'якшувати її негативну дію, пам'ятаючи, що це найбільш чутливий та ранимий тип темпераменту.</p>

Кожний вид темпераменту має ще ряд своїх особ-

ливостей, які називають також властивостями. Кожна з цих властивостей має дві протилежні (полярні) характеристики. Нижче наведені властивості темпераменту особистостей з їх характеристиками.

1. Спілкування із зовнішнім світом, оточенням.

Ця властивість знаходить своє відображення у таких поняттях як екстраверсія та інтроверсія.

Екстраверсія — властивість людської особистості, яка виявляється у спрямованості відчуттів, переживань, інтересів до зовнішнього світу.

Термін введений К.Юнгом для визначення одного з двох основних психічних типів: екстраверта та інтроверта. Екстраверт — це тип людської індивідуальності, орієнтований, «звернений на зовні», на природне оточення та інших людей, не має нахилу до аналізу своїх внутрішніх переживань. Зовнішні враження більшою мірою, ніж образи пам'яті і уяви, зумовлюють його дії і реакції.

Екстраверсія частково генетично зумовлена природженими індивідуально-психологічними рисами (тип нервової системи та ін.) Однак, вирішальним фактором у розвитку екстраверсії виступає соціальне середовище — навчання і виховання, спосіб життя та специфіка професійної діяльності.

Інтроверсія — переважна скерованість психічних процесів людини (уваги, сприймання, мислення тощо) на свій власний внутрішній світ на відміну від екстраверсії. Осіб, для яких характерна інтроверсія, називають інтровертами. Зумовлюється інтроверсія темпераментом (т.н.с.), специфікою професії, рівнем духовного розвитку тощо.

Ганс Айзен — англійський психолог — розглядає екстраверсію та інтроверсію як певний результат балансу процесів збудження і гальмування, які значною мірою є продженими. Типові екстра- та інтроверти розглядаються Айзенем як протилежні особистості, до яких люди в тій чи іншій мірі наближаються.

2. Сприйняття нових умов існування, навколишнього середовища.

Ця властивість знаходить своє відображення у таких характеристиках як ригідність та пластичність.

Ригідність — низька рухливість нервових процесів, що вказує на високу інертність нервової системи до переучування. Для індивіду виникають труднощі щодо нових швиків, тому він намагається уникати нових ситуацій.

Пластичність — висока рухливість, що відображає гідність нервової системи до швидкої переробки знаків подразників (світової та звукової інформації, перехід із збуджуючого рефлексу в спокійний та навпаки, можливість швидкої перебудови при зіткненні з новою ситуацією, готовність та бажання взаємодіяти з новими предметами та швицями).

3. Відчуття зовнішнього світу.

Ця властивість знаходить своє вираження у таких характеристиках як емоційна збудливість та емоційна урівноваженість.

Емоційна збудливість (емоційна урівноваженість) — полярні точки одного й того ж поняття — нейротизму. Це характерологічна особливість людини, що виражається

в її схильності до невротичних реакцій, нервових зривів, стану тривоги тощо. Нейротизм спричиняється як певними особливостями типологічного складу нервової системи індивіда, так і тривалими несприятливими умовами життя та виховання.

Нейротизм — це загострене почуття тривоги, неспокою, емоційної нестійкості, невпевненості. Даний феномен характеризує рівень стабільності стану та поведінки людини.

4. Реагування на зміни в навколишньому середовищі, умовах існування.

Ця властивість виражається у такій характеристиці як темп реакції.

Реакція та її темп — дія у відповідь на будь-який вплив, подразнення, протидія. Реакція є основною формою взаємодії організму з навколишнім середовищем. Психологи виділяють три підструктури реакції, а саме:

- а) сприйняття зовнішнього подразнення;
- б) переробка цього подразнення в центральній нервовій системі;
- в) зворотня дія організму.

В залежності від часу, який потрібен на переробку подразнення, розрізняють темпи реакції від швидкого до повільного.

5. Здатність до перетворень навколишнього світу, змін середовища.

Ця властивість виражається у такій характеристиці як активність.

Активність — здатність до свідомої трудової і соціальної діяльності, міра цілеспрямованості, планомірного перетворення нею навколишнього середовища і самої себе. Вона проявляється в ініціативності, діловитості, психологічному настрої на діяльність. Активність може змінюватися від високої до низької.

ДРУГИЙ ЕТАП. Проведення самотестування і визначення величин прояву властивостей темпераменту.

На даному етапі слід дати відповідь на питання опитувальника у вигляді «так», «ні». З допомогою ключа опитувальника визначити кількість балів за відповіді «так», «ні», і, просумувавши їх, знайти оцінку кожної із п'яти властивостей темпераменту. Порівнявши отримані значення оцінок (величин прояву) властивостей темпераменту із середніми їх значеннями згідно з таблицею, визначити ступінь виявлення кожної властивості безпосередньо для себе.

Для того, щоб переконатися у достовірності отриманих результатів, необхідно визначити значення показника «щирість» згідно з ключем опитувальника. Цей показник може приймати такі значення:

13-20 балів — висока щирість у відповідях;

8-12 балів — середня щирість у відповідях;

0-7 балів — низька щирість (отримані дані ненадійні).

ТРЕТІЙ ЕТАП. Інтерпретація отриманих результатів.

На даному етапі необхідно зробити висновки щодо риння виявлення кожної із властивостей та накреслити, якщо в цьому є потреба, шляхи їх вдосконалення.

Приклад: Мій темперамент характеризується дуже високою інтраверсією (24 бали), що свідчить про сильний внутрішній відгук на зовнішні враження; поведінка зорі-

ентована на оточення та велику потребу в спілкуванні, що може сформувати такі риси характеру, як конформізм, відсутність своєї думки, а також викликати у оточуючих подразнення від надмірної потреби у спілкуванні. Пластичність — середня, що свідчить про середні можливості переходу від одного виду діяльності до іншого та середні можливості сприйняття інформації. Висока емоційна збудливість (14 балів) вказує на імпульсивність поведінки, здебільшого тривожний стан, часті необдумані вчинки, викликані відповідними емоціями. Темп реакцій швидкий (19 балів) з тенденцією до дуже швидкого, що також накладає відбиток на імпульсивність поведінки. Активність — середня (14 балів), тобто середня здатність до свідомої трудової і соціальної діяльності, про що говорить і високий бал по екстраверсії.

Результат можна вважати достовірним, так як «щирість» складає 18 балів.

Висновок:

З метою корекції життєвих проявів темпераменту доцільно зайнятися вдосконаленням через відповідні школи психологічної підготовки, аутотренінг тощо.

ОПИТУВАЛЬНИК

Інструкція. На кожне із 48 питань слід дати відповідь «так» або «ні». Не варто затрачати багато часу на обдумування питань. Дайте ту відповідь, котра перша приходить на думку, відповідайте на всі питання підряд, нічого не пропускаючи — чим швидше ви це зробите, тим точніше та вірніше зможете вивчити свій темперамент. Підготуйте ручку, чистий аркуш для відповідей і розпочинайте!

1. Чи любите Ви часто бувати у товаристві?
2. Ви уникаєте речей, які ненадійні, неміцні, хоч і красиві?
3. Чи часто у Вас бувають підйоми та спади настрою?
4. Під час бесіди Ви дуже швидко говорите?
5. Вам подобається робота, яка вимагає повного напруження сил та здібностей?
6. Чи буває, що Ви переповідаєте чутки?
7. Чи вважаєте Ви себе людиною веселою та життєрадісною?
8. Чи Ви дуже звикаєте до певного одягу, його кольору та крою, чи неохоче змінюєте його на що-небудь інше?
9. Чи часто Ви відчуваєте, що маєте потребу в людях, котрі Вас розуміють, можуть збадьорити або розважити?
10. Чи дуже швидкий у Вас почерк?
11. Чи шукаєте Ви самі собі роботу, заняття, хоча можна було б відпочити?
12. Чи буває так, що Ви не виконуєте своїх обіцянок?
13. У вас багато дуже хороших друзів?
14. Чи Вам тяжко відірватись від справи, якою Ви захоплені, та «переключитись» на щось інше?
15. Чи часто Вас мучить почуття провини?
16. Як правило, Ви ходите швидко, незалежно від того, спішите Ви чи ні?
17. Чи «бились» Ви в школі над складними задачами до тих пір, поки не вирішували їх?
18. Чи буває, що Ви інколи розумієте гірше, ніж звичайно?
19. Чи легко Вам знайти спільну мову з незнайомими людьми?
20. Чи часто Ви плануєте, як будете себе поводити при зустрічі та таке інше?
21. Чи Ви запальні і Вас легко можна вразити натяками та жартами над Вами?

22. Чи жестикулюєте Ви під час бесіди?
23. Частіше всього Ви прокидаєтесь добре відпочившим, чи ні?
24. Чи бувають у Вас такі думки, що Ви не хотіли б, щоб про них знали інші?
25. Чи любите Ви жартувати над іншими?
26. Чи маєте Ви нахили до того, щоб ґрунтовно перевірити свої думки, перш ніж сповістити їх кому-небудь?
27. Чи часто Вам сняться кошмари?
28. Як правило, Ви легко запам'ятовуєте та засвоюєте новий навчальний матеріал?
29. Чи активні Ви настільки, що Вам тяжко навіть декілька годин бути без діла?
30. Чи бувало, що розізлившись, Ви «виходили із себе»?
31. Чи важко Вам внести пожвавлення в досить нудне товариство?
32. Як правило, Ви досить довго розмірковуєте, приймаючи яке-небудь не дуже важливе рішення?
33. Чи говорили Вам про те, що Ви все приймаєте досить «близько до серця»?
34. Чи подобається Вам грати в ігри, які вимагають швидкості та хорошої реакції?
35. Якщо у Вас щось довго не виходить, то, як правило, Ви все ж намагаєтесь довести справу до кінця?
36. Не виникало у Вас, хоч і короткочасного, почуття роздратування до Ваших батьків?
37. Чи вважаєте Ви себе відкритою та товариською людиною?
38. Чи важко Вам взятися за нову справу?
39. Чи турбує Вас почуття, що Ви чимось гірші за інших?
40. Чи важко Вам робити щось з неквапливими людьми?

41. Чи можете Ви довго та продуктивно займатись чимось протягом дня, не відчуваючи втоми?
42. Чи є у Вас звички, від яких слід було б позбавитись?
43. Чи приймають Вас інколи за людину безтурботну?
44. Чи вважаєте Ви хорошим другом тільки того, чия симпатія до Вас надійна і перевірена?
45. Чи можна Вас швидко розсердити?
46. Під час дискусії Ви, як правило, швидко знаходите потрібні відповіді?
47. Чи можете Ви заставити себе довго та продуктивно, не відволікаючись, займатись якою-небудь справою?
48. Чи буває, що Ви говорите про речі, в яких зовсім не розумієтесь?

КЛЮЧ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА

Властивості темпераменту	Відповіді «так»	К-сть балів за 1 відповідь «так»	Відповіді «ні»	К-сть балів за 1 відповідь «ні»
1	2	3	4	5
1. Екстраверсія	1,7,13,19, 25,31,37,4 43	3 2 2		
2. Ригідність	8,26,32, 2,14,20,38, 44	3 2	2 37 19, 46	1 2 1
3. Емоційна збудливість	15,21,33, 39,45, 3, 9, 27	3 2 1		

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
4. Темп реакції	14,16,28 10,22,34,40, 46,17,29,37	3 2 1		
5. Активність	5,11,17,23,29, 35,41,47,10	3 1		
			38	1
6. Щирість	30,36,42,48 6, 12 18, 25, 24	3 2 1		
			23	1

Середня оцінка і зони виявлення властивостей темпераменту

Екстраверсія	Ригідність	Емоційна збудливість	Темп реакції	Активність
1	2	3	4	5
22-26 дуже висока	16-23 дуже висока	18-20 дуже висока	20-22 дуже швидкий	24-28 дуже висока
17-21 висока	12-15 висока	14-17 висока	14-19 швидкий	21-23 висока
12-16 середня	17-11 середня	8-12 середня	9-13 середній	14-20 середня
7-11 висока	3-6 висока	4-7 висока	3-8 повільний	9-13 низька

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
0-6	0-2	0-3	0-4	0-8
дуже висока	дуже висока	дуже висока	дуже повільний	дуже низька
Інтроверсія	Пластичність	Емоційна урівноваженість	—	—

11. Практична робота.

«Визначення міжособових відносин у колективі та статусу його членів методом соціометрії»

Мета роботи: оцінка системи міжособових відносин в колективі та визначення положення кожного члена колективу в цій системі взаємовідносин. Дану роботу доцільно провести з метою засвоєння студентами тем «Соціально-психологічні методи управління», «Комунікації в менеджменті».

Хід роботи:

1. На прикладі групи студентів, що вивчають дану тему, окреслити коло питань, які мають для них актуальне значення. Це можуть бути питання, що зв'язані із підвищенням ефективності навчання (виробничі) і такі, що стосуються особистих проблем членів групи (невиробничі). Ці питання називають критеріями. Чим більше число критеріїв, тим точнішою буде оцінка взаємовідносин між членами колективу. Приклад виробничих критеріїв.

1. Кого би Ви хотіли обрати старостою групи?

2. Кого би Ви не хотіли обрати старостою групи?

3. Хто може запропонувати Вас на посаду старости групи?

4. Хто не запропонує Вас на посаду старости групи?

2. По кожному із критеріїв заповнюється соціометрична матриця (соціоматриця), яка має вигляд таблиці — шахматки, приклад якої наведено нижче. Число рядків та стовпчиків у соціоматриці дорівнює числу членів групи. По горизонталі відзначається відношення певного члена колективу до колективу в цілому, а по вертикалі — відношення інших членів колективу до даного члена колективу. При цьому позитивні оцінки таких відносин позначаються знаком « + », негативні — « - », відсутність оцінок позначається «0». Самовибір не передбачається, тому клітки по діагоналі не заповнюються.

Для спрощення обробки даних соціоматриць прізвища членів групи шифруються, у найпростішому випадку — кодуються номером згідно зі списком групи, або їм відповідає певна буква.

СОЦІОМАТРИЦЯ

Кого виби- Хто рають вбирає	A	Б	В	Г	Д	Є	Віддано оцінок (голосів)		
							+	-	всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	*	-	+	+	-	-	2	3	5
Б	0	*	0	+	0	+	2	0	2
В	+	-	*	+	0	0	2	1	3
Г	0	0	+	*	0	+	2	0	2
Д	0	-	0	+	*	0	1	1	2
Є	+	+	+	+	0	*	4	0	4

Продовження таблиці

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Отримано оцінок (голосів)	+	2	1	3	5	0	2	13		
	-	0	3	0	0	1	1		5	
	всього	2	4	3	5	1	3			18

2. На другому етапі виконання роботи здійснюється обробка даних соціоматриці. Для того, щоб зберегти в тайні відповіді членів групи (це потрібно для збереження нормальних подальших стосунків у колективі), всі відповіді членів групи збираються керівником проведення практичної роботи і заносяться у заведену таблицю — соціоматрицю, у якій підсумовуються отримані і віддані оцінки, як це показано на прикладі вище. Після цього керівник може оголосити для кожного члена групи підсумкові значення соціоматриці.

3. На третьому етапі кожний член групи розраховує персонально для себе ряд показників, які називаються індивідуальними соціометричними індексами:

3.1. Індивідуальний індекс соціометричного статусу, C_i :

$$C_i = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i^+ + R_i^-)}{N - 1},$$

де R_i^+ , R_i^- — число отриманих позитивних та негативних оцінок (голосів) відповідно;

N — число членів колективу.

Індекс C_i враховує відношення колективу до певного його члена і характеризує величину його престижу в різних ситуаціях взаємодії.

3.2. Індивідуальний індекс позитивного C_i^+ (негативного C_i^-) соціометричного статусу:

$$C_i^+ = \frac{\sum_{i=1}^n R_i^+}{N - 1},$$

$$C_i^- = \frac{\sum_{i=1}^n R_i^-}{N - 1},$$

При розрахунку цих індексів враховуються лише отримані позитивні, чи негативні оцінки. Ці індекси також характеризують положення, місце кожного члена колективу в структурі міжособових відносин.

3.3. Індивідуальний індекс експансивності, E_j :

$$E_j = \frac{\sum_{i=1}^n (R_j^+ + R_j^-)}{N - 1},$$

де R_j^+ , R_j^- — число відданих, зроблених позитивних та негативних оцінок (голосів) відповідно.

Індекс E_j характеризує ступінь спілкування члена колективу і відображає відношення кожного члена до колективу в цілому.

3.4. Індивідуальний індекс позитивної E_j^+ (негативної E_j^-) експансивності:

$$E_j^+ = \frac{\sum_{i=1}^n R_j^+}{N - 1},$$

$$E_j = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ij}}{N-1},$$

Ці індекси враховують лише віддані позитивні, чи негативні оцінки.

Крім індивідуальних соціометричних індексів розраховуються ще і групові.

3.5. Індекс групової експансивності, E:

$$E = \frac{R^{+/+} + R^{-/-}}{N(N-1)},$$

де $R^{+/+}$, $R^{-/-}$ — загальне число зроблених позитивних і негативних оцінок відповідно.

Індекс E характеризує загальну психологічну активність групи, виражає динаміку її соціально-психологічного життя (чим більше він наближається до одиниці, тим інтенсивніша соціально-психологічна активність групи).

3.6. Індекс групової взаємності, C:

$$C = \frac{R^{+/+}}{N(N-1)},$$

Індекс C виражає емоціональний взаємозв'язок членів колективу, їх згуртованість, тісноту спілкування тощо.

3.7. Індекс групової інтеграції, I:

$$I = \frac{N - /N/}{N},$$

де /N/ — число членів групи, які не отримали і не заробили ні однієї оцінки («ізолюваних»).

Індекс I характеризує здатність групи інтегрувати своїх членів в єдине ціле. Чим більше наближається значення цього індексу, рівноцінно як і індексу C, до 1, тим більшою буде інтеграція та згуртованість колективу.

3. На третьому етапі за розрахованими показниками члени групи роблять висновки, аналізують загальний психологічний клімат в колективі, накреслюють шляхи його покращення, дають відповідні пропозиції. Також кожний член групи оцінює і аналізує на основі значень індивідуальних індексів соціометричного статусу своє положення в колективі. Для характеристики цього положення використовуються такі терміни:

— «лідер-зірка» — член групи, який отримав максимальну кількість позитивних оцінок (найбільш популярний);

— «бажаний» — член групи, який отримав не менше половини позитивних оцінок «лідера-зірки»;

— «відмежований» — член групи, який отримав одну-дві позитивні оцінки;

— «ізольований» — член групи, який не отримав ні позитивних, ні негативних оцінок і одночасно залишився байдужим до решти членів групи;

— «ігнорований» — член групи, який отримав лише негативні оцінки.

Для того, щоб зберегти етичну сторону при визначенні статусу кожного члена групи в колективі в цілому керівник заняття сам визначає на основі даних соціометриці «лідера-зірку» в групі і називає його прізвище (їх може бути і більше одного), а решту статусів визначає кожен член групи індивідуально для себе, зберігаючи таким чином (якщо він цього бажає) характер інкогніто, тобто не оголошуючи про це всім членам колективу.

12. Тестові матеріали для оцінки ділових і особистих якостей керівників

Оцінка особистих і ділових якостей керівників, спеціалістів, організаторів та інших категорій персоналу управління являється важливою функцією кадрової роботи. Тести, що пропонуються в даному розділі, неважкі для розуміння і цілком адаптовані до рівня підготовки менеджерів. Їх основу складають методики США, ФРН, інших країн, в яких широко і ефективно використовується тестування як важливий засіб виявлення характерних особистостей, особистих якостей та організаторських здібностей працівників різних рівнів виробництва та управління.

Представлені тести організовані і уніфіковані на основі єдиного підходу до відповідей на поставлені питання. Це в значній мірі полегшує проведення тестування, сприйняття, розуміння і підготовку відповідей на питання тестів.

Даний розділ умовно можна поділити на дві частини. Перша частина — це безпосередньо зміст тестів, друга — ключі до них та роз'яснення отриманих результатів.

ТЕСТ 1

Вам необхідно вибрати один із трьох варіантів відповідей на питання-твердження: **ТАК**, **НІ**, **НЕ ЗНАЮ**.

1. Я завжди відчуваю відповідальність за все, що відбувається у моєму житті.
2. В моєму житті не було б стільки проблем, якби деякі люди змінили своє відношення до мене.
3. Я надаю перевагу діям, а не роздумам над причинами моїх невдач.

4. Іноді мені здається, що я родився (лась) під «нешчасливою зіркою».
5. Я вважаю, що алкоголіки самі винуваті у своїй хворобі.
6. Іноді я думаю, що за багато чого в моєму житті відповідальні ті особи, під впливом яких я став (ла) таким (ою), як я є.
7. Коли я простуджуюсь, то лікуюся самостійно, а не звертаюся до лікарів.
8. Я вважаю, що в агресивності, яка так розчаровує у жінці, частіше всього винуваті інші люди.
9. Вважаю, що всяку проблему можна вирішити, і не зовсім розумію тих, у кого завжди виникають які-небудь життєві проблеми.
10. Я люблю допомагати людям, тому що відчуваю вдячність за те, що інші зробили для мене.
11. Якщо існує конфлікт, то роздумуючи над тим, хто в ньому винен, я, як правило, починаю з самого себе.
12. Якщо чорний кіт перейде мені дорогу, то я переходжу на іншу сторону вулиці.
13. Я вважаю, що кожна людина, незалежно від обставин, повинна бути сильною та самостійною.
14. Я знаю свої недоліки, але хочу, щоб оточуючі відносились до них зі «скидкою».
15. Здебільшого я змирююся із ситуацією, вплинути на яку я не в змозі.

ТЕСТ 2

Вам необхідно вибрати один із двох варіантів відповідей на питання: так, ні.

1. Чи вмієте Ви відмовляти іншим у їхніх проханнях?
2. Чи уникаєте Ви сутичок навіть тоді, коли думаєте, що дієте правильно?
3. Чи підпорядковуєтесь Ви легко правилам та інструкціям?

4. Чи вибачаєтеся Ви часто?
5. Чи перестанете Ви носити одяг, якщо хто-небудь насміхатиметься над ним?
6. Чи стараєтеся Ви одіватися модно?
7. Чи будете Ви носити одяг, який Вам до вдоби, але є незручним?
8. Чи доводилось Вам коли-небудь погрожувати водіям або пішоходам?
9. Чи нетерпеливі Ви до людей, які не відразу розуміють, чого від них хочуть?
10. Чи виражаєтеся Ви нецензурними словами?
11. Чи змушуєте Ви інших людей ставати «недалекими» та шумливими?
12. Чи дратують Вас думки, які висловлюються на телебаченні?
13. Чи можете Ви прямо і відверто сказати іншому, що Вас не влаштовує його робота?
14. Чи завжди говорите Ви те, що думаєте, не дивлячись на наслідки?
16. Чи роздратовуєтесь Ви, коли програєте у суперечці?
17. Чи правда, що головні рішення у житті за Вас приймають інші?
18. Чи втрачаєте Ви гроші лише на себе та свої задоволення?
19. Чи одягаєтеся Ви так, щоб привернути увагу?
20. Чи нормально Ви почуваете себе в колективі?

ТЕСТ 3

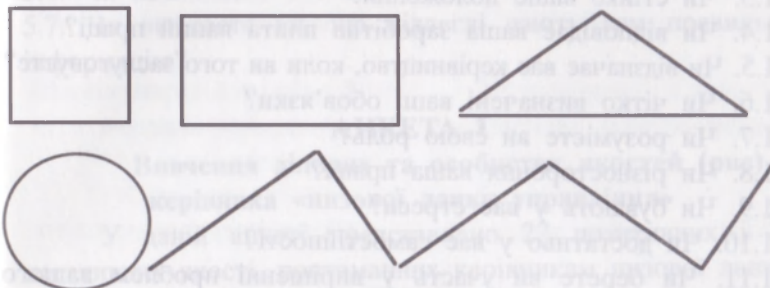
Вам необхідно вибрати одну із трьох відповідей на поставлені питання.

1. Дружба для Вас:
 - а) співробітництво;
 - б) підтримка;
 - в) альтруїзм.
2. Справжній художник (спеціаліст) повинен перш за все володіти:
 - а) талантом;

- б) рішучістю;
 - в) підготовкою.
3. У розвагах ви найчастіше відчуваєте себе:
- а) «півнем»;
 - б) «куркою»;
 - в) «курчам».
4. Якби ви були геометричною фігурою, то були б:
- а) циліндром;
 - б) кулею;
 - в) кубом.
5. Коли вам подобається жінка (мужчина), ви:
- а) робите перший крок;
 - б) чекаєте, коли вона (він) зробить перший крок;
 - в) робите дрібні кроки.
6. Ви зіштовхуєтеся із несподіванкою (не тільки сидячи за кермом) і:
- а) тормозите;
 - б) додаєте швидкості;
 - в) губитеся.
7. Якщо ви говорите при публіці, то відчуваєте; що:
- а) всі слухають;
 - б) вас критикують;
 - в) засмучуєтеся.
8. У експедицію найкраще брати товаришів:
- а) міцних;
 - б) розумних;
 - в) досвідчених.
9. Скажемо правду, що Попелюшка була:
- а) нещасливою дівчинкою;
 - б) кар'єристкою;
 - в) брюзгою.
10. Як би ви визначили своє життя:
- а) партія в шахи;
 - б) матч боксу;
 - в) гра в покер.

ТЕСТ 4

Вашій увазі пропонується п'ять геометричних фігур, серед яких Вам треба вибрати одну, яка Вам найбільш до вподоби.



ТЕСТ 5

Вам необхідно вибрати одну із чотирьох можливих відповідей на питання - твердження: **ЗАВЖДИ, НЕ ЗАВЖДИ, РІДКО, НІЯК НЕ ВИХОДИТЬ.**

1. Складаю план роботи на день, на тиждень.
2. Стараюся зробити нецікаві і найменш важливі справи в той час, коли основні сили уже використані.
3. Виконую в першу чергу головні справи в своїй роботі.
4. Ті обіцянки, які даю, стараюся виконати.
5. Приділяю увагу техніці особистої роботи.
6. Намагаюся виділити хоч небагато часу для виконання тих робіт, які хочеться зробити.
7. Цікавлюся методами та прийомами, які дозволяють виконати роботу більш ефективно.
8. Якщо задача вимагає багато часу для свого виконання, то не відкладаю її на останній день, а намагаюся зробити її частинами.
9. Контролюю виконання завдань, виданих підлеглим.
10. Намагаюся навчити працівників елементів особистої роботи.

ТЕСТ 6

Вам необхідно відповісти «так» чи «ні» на поставлені питання.

I. Характер праці.

- 1.1. Чи подобається вам ваша робота?
- 1.2. Чи нормальним є обсяг роботи?
- 1.3. Чи стійке ваше положення?
- 1.4. Чи відповідає ваша заробітна плата вашій праці?
- 1.5. Чи відзначає вас керівництво, коли ви того заслуговуєте?
- 1.6. Чи чітко визначені ваші обов'язки?
- 1.7. Чи розумієте ви свою роль?
- 1.8. Чи різностороння ваша праця?
- 1.9. Чи бувають у вас стреси?
- 1.10. Чи достатньо у вас самостійності?
- 1.11. Чи берете ви участь у вирішенні проблем вашого підприємства?
- 1.12. Чи замінили б ви свою професію, коли б видалася можливість?

II. Ваше майбутнє.

- 2.1. Чи можете ви отримати підвищення по роботі?
- 2.2. Чи вважаєте ви себе вільним, щоб піти на іншу роботу?
- 2.3. Чи маєте ви намір ще довго залишатися на теперішній роботі?

III. Ваше підприємство

- 3.1. Чи задоволені ви його суспільним місцем, авторитетом?
- 3.2. Чи надійне воно?
- 3.3. Чи ясні його цілі та перспектива?
- 3.4. Чи притаманна для вашого підприємства гласність?
- 3.5. Чи ставить вас до відома керівництво щодо своїх планів?

IV. Атмосфера на роботі.

- 4.1. Чи уникають ваші колеги взаємних насмішок?
- 4.2. Чи уникають вони іронії по відношенню до клієнтів?
- 4.3. Чи існує взаємна довіра?
- 4.4. Чи є солідарність у колективі?
- 4.5. Чи проявляється у вас тенденція до самоізоляції?

V. Ваше керівництво та підлеглі

- 5.1. Чи заслуговують керівники займаних постів?
- 5.2. Чи поважаєте ви своїх керівників?

- 5.3. Чи чітко віддають вони свої накази?
- 5.4. Чи можете ви говорити про те, що вам не подобається?
- 5.5. Чи відчуваєте ви себе справедливо оціненим?
- 5.6. Чи поважають вас підлеглі?
- 5.7. Чи вважаєте ви, що підлеглі дають вам правильну інформацію?

АНКЕТА 1

Вивчення ділових та особистих якостей (рис) керівника «низової ланки управління»

У даній анкеті представлено 22 позитивних і 22 негативних якості, притаманних керівникам низової ланки. Кожна з них оцінюється за семизначною шкалою:

- +3 — даною рисою керівник володіє дуже добре
- +2 — дана риса властива керівнику
- +1 — дана риса швидше всього притаманна керівнику
- 0 — важко сказати, чи властива дана риса керівнику
- 1 — швидше всього керівнику властива протилежна

риса

- 2 — протилежна риса дуже примітна у керівника
- 3 — протилежна негативна риса сильно виражена у

керівника.

При оцінці слід бути максимально уважним та об'єктивним.

Позитивні якості

1. Виробничі справи ставить вище особистих

2. Спиртне не вживає взагалі

3. Добре знає свою справу

4. Вміє швидко приймати рішення у складних ситуаціях

5. Любить свою роботу

Негативні якості

Думає лише про власний достаток

Зловживає спиртним

Погано знає свою справу

У складних ситуаціях губиться, помиляється

Свою роботу не любить, ставиться формально

- | | |
|---|---|
| 6. Розвинуте почуття нового, прогресивного | Почуття нового відсутнє |
| 7. Постійно працює над підвищенням кваліфікації | Над підвищенням професійного рівня не працює |
| 8. Шукає і настирливо впроваджує нове, прогресивне | Схильний працювати по-старому, консервативний |
| 9. Має самостійну думку | Чекає підказок «зверху» |
| 10. У складних ситуаціях бере всю відповідальність на себе | Перекладає вину на інших |
| 11. Працює надійно, із заділом на майбутнє | Працює за принципом «лише б геть з плечей» |
| 12. Дисциплінований | Недисциплінований |
| 13. Подається керувати людьми | Керівництво є обузою |
| 14. Знає і враховує особливості взаємовідносин між підлеглими | Взаємовідносинами підлеглих не цікавиться |
| 15. Зауважує і підтримує ініціативу інших | Ініціативу підлеглих ігнорує |
| 16. Легко вирішує з вищестоящим керівництвом складні питання | Це викликає значні труднощі |
| 17. Завжди ввічливий з підлеглими | Часто буває нетактовним з підлеглими |
| 18. Здоров'я відмінне | Здоров'я погане |

19. Відзначається високою працездатністю	Працездатність низька
20. Активний, енергійний	Пасивний
21. Впевнений у собі, може піти на розумний ризик	Невпевнений у собі, уникає альтернативних рішень
22. Любить спілкуватися, з ним приємно розмовляти	Замкнутий

АНКЕТА 2

«Самооцінка керівника»

Вам необхідно вибрати один із двох варіантів відповідей на питання: «ТАК», «НІ».

1. Чи знаєте Ви ім'я та побатькові кожного із своїх підлеглих?
2. Чи відчуваєте Ви довір'я зі сторони Ваших підлеглих?
3. Чи є меншим число прогулів по Вашому підрозділу в порівнянні із середніми даними організації в цілому?
4. Чи є приклади висування кандидатур на відповідальні роботи з числа Ваших підлеглих?
5. Чи стараєтеся Ви швидко вирішувати проблеми, які можуть викликати скарги?
6. Чи відвідуєте Ви своїх підлеглих під час їхньої хвороби?
7. Чи використовуєте Ви індивідуальний підхід у стосунках із своїми підлеглими?
8. Чи вважаєте Ви, що більш важливо допомогти підлеглому, ніж «позбутися» його?
9. Чи стараєтеся Ви навчити своїх підлеглих нових методів роботи?
10. Чи радитеся Ви із своїми підлеглими при виникненні проблем?
11. Чи стараєтеся Ви зрозуміти точку зору своїх підлеглих при виникненні проблем?
12. Чи даєте Ви швидкі і точні, відверті відповіді на питання своїх підлеглих?

13. Чи стараєтеся Ви вислухати обидві сторони, перш ніж прийняти конкретні рішення з приводу суперечки?
14. Чи можете Ви накласти на свого підлеглого дисциплінарне стягнення і поряд з цим зберегти його повагу до вас?
15. Чи безпристрасні Ви до своїх підлеглих і у Вас немає «любимчиків»?
16. Чи віддані Вам Ваші підлегли і добре про Вас відзиваються?
17. Чи завжди Ви говорите з підлеглими на «зрозумілій для них мові»?
18. Чи зайняті Ваші підлегли протягом усього робочого дня?
19. Чи постійно Ви працюєте над покращенням умов роботи своїх підлеглих?
20. Чи вважаєте Ви, що Ваші підлегли отримують матеріальне та моральне задоволення від роботи?

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ 1

номер питання	так	ні	не знаю
1	10	-	5
2	-	10	5
3	10	-	5
4	-	10	5
5	10	-	5
6	-	10	5
7	10	-	5
8	-	10	5
9	10	-	5
10	-	10	5
11	10	-	5
12	-	10	5
13	10	-	5
14	-	10	5
15	-	10	5

Результати:

100-150 балів. Ви «капітан» власного життя, відчуваєте відповідальність за все, що з Вами відбувається, багато покладаєте на себе, поборюєте труднощі. Ви бачите перед собою завдання і думаєте над тим, як його можна вирішити;

55-99 балів. Ви із задоволенням виконуєте роль керманіча, але можете, коли це стане необхідним, передати кермо у надійні руки. При оцінці причин власних труднощів Ви цілком реалістичні. Розсудливість та чуйність завжди є Вашими союзниками. Бувають обставини, за які Ви не несете відповідальності, але, коли потрібно, Ви все-таки приймаєте відповідальність на себе. І, як правило, знаєте, коли це потрібно зробити. Ви вмієте жити у злагоді з іншими людьми;

до 54 балів. Ви часто стаєте «пасажиром» у своєму житті, легко підкоряєтесь зовнішнім силам, кажучи при цьому: так склалися обставини, судьба і т.п. У своїх труднощах Ви звинувачуєте всіх, тільки не себе. Дійсна незалежність здається Вам недосяжною і неможливою. Тим не менше, Ви вмієте мирно співіснувати з іншими, не надаючи значення тому, які це люди і як вони до Вас відносяться.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ 2

У питаннях №№1-8, 19 за кожну позитивну відповідь нараховується 1 бал, а за кожну негативну — 0 балів.

У питаннях №№ 9-18, 20 за кожну позитивну відповідь нараховується 0 балів, а за кожну негативну — 1 бал.

Результати:

14-20 балів. Ви не лідер. Вам більше до душі підказки інших, а не власні рішення. У випадку кризи Вам би не хотілося опиратися на керівництво зі сторони і виконувати все, про що Вас просять;

7-13 балів. У Вас наполегливий характер. Ви можете керувати і організовувати. Вам подобається давати поради іншим. Але, напевно, Вам не вистачає рішучості, яка перетворює людину в лідера;

до 6 балів. Ви лідер за природою, маєте вольовий характер, в рішеннях самостійні і дещо хворобливо сприймаєте поради та підказки зі сторони про те, як вам діяти в тому чи іншому випадку. Якщо вам у майбутньому не вдається зайняти керівну посаду, то ви можете стати бунтівником.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ 3

Номер питання	а)	б)	в)
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	3	2	1
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	3	2	1
10	2	1	3

Результати:

0-16 балів. В суспільстві Ви «рядовий». Надто поважаєте інших і ототожнюєте себе із їхніми слабкостями, а тому не здатні командувати і успішно конкурувати. Можливо, за Вашою відмовою від влади приховується страх, або обмануті надії. Тому, перш ніж робити які-небудь висновки, проаналізуйте, скільки разів Ваші спроби керувати терпіли невдачу. Але, якщо Ви і без лідерства почуваете себе прекрасно, то це не так уже і погано — так спокійніше;

17-23 бали. Ви — «молодший офіцер». Це досить незручне становище: між молотом та наковальнею. Ви — частково керівник, а частково виконавець. Вам важко приймати рішення, добиватися визнання. Ваші аргументи надто раціональні і базуються на власному досвіді;

24 і більше балів. Ви — «генерал». З дитинства Ви завжди були в числі перших при виконанні суспільних

справ. З віком Ваш вплив на інших людей зміцнювався. Якщо Ви не боїтеся роботи, то ця риса може допомогти Вам піднятися дуже високо, якщо ж ні — то задовільнитися тим, що Вас вважають прекрасним другом, порадником і Ви завжди є в центрі уваги.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ 4

Результати:

Квадрат. Працелюбність, наполегливість, здатність доводити розпочату справу до кінця — ці якості притаманні Квадратам. Виносливість, терпіння і методичність, як правило, роблять Квадрата висококласним спеціалістом у своїй справі. Вони люблять раз і назавжди заведений порядок: все повинно мати своє місце і відбуватися у свій час. Ідеал Квадрата — розплановане життя.

Прямокутник. Тимчасова форма особистості. Це — люди, не задоволені тим способом життя, який ведуть зараз, а тому зайняті пошуками кращого становища. Характерні риси Прямокутника — допитливість, сміливість, цікавість до всього навколишнього, вони відкриті для нових ідей, способів мислення, легко засвоюють все нове;

Трикутник. Ця фігура символізує лідерство. Найбільш характерна особливість Трикутника — здатність концентруватися на головній меті. Трикутники — енергійні, сильні особистості, які мають ясні цілі і, як правило, досягають їх. Вони вміють показати вищестоящому керівництву значення власної роботи і роботи своїх підлеглих. Сильне бажання керувати ходом справ робить Трикутника особистістю, яка постійно конкурує з іншими.

Коло. Найбільш доброзичлива із п'яти фігур. Володіє здатністю співчувати, емоційно відкликатися на переживання інших. Такі люди відчують чужу радість і біль як свою власну. Вони щасливі, коли знаходять порозуміння з іншими, а коли виникає конфлікт, найбільш ймовірно, що вони поступляться першими. Вони стараються знайти спільне навіть в протилежних точках зору;

Крива (зигзаг). Фігура, що символізує творчість. Створення чогось нового, оригінального — ось що подобається таким людям. Коли у них з'являється нова, цікава думка, вони готові розказати про це «всьому світу». Вони найбільш збудливі особистості, невтомні проповідники своїх ідей і здатні повести за собою багатьох.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ 5

Номер питання	Завжди	Не завжди	Рідко	Ніяк не виходить
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

Результати:

1. Чим більша сума балів, тим раціональнішою і діловою ваша система роботи;
2. Чи менше балів набрано по тому чи іншому рядку, тим більше уваги необхідно приділяти даному показнику напрямку його зміни в покращенні системи особистої роботи.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ 6

Результати:

Даний тест допомагає визначити професійні проблеми керівника низової ланки управління в тій чи іншій сфері діяльності. Числові значення у відповідях на поставлені питання не проставляються. Професійні проблеми оцінюються за групами тесту, яких є п'ять, в залежності

від співвідношення відповідей «так» і «ні». Тобто, якщо відповідей «ні» більше, ніж відповідей «так», то професійні проблеми знаходяться в даній групі. Зрозуміло, що за результатами тестування вони можуть знаходитися в декількох, а то і у всіх групах одночасно.

КЛЮЧ ДО АНКЕТИ 1

Підраховується загальна сума набраних балів у відповідях на питання-твердження з урахуванням позитивних та негативних оцінок.

Результати:

1. Загальна оцінка керівника:

45-66 балів — ідеальний керівник;

23-44 бали — «середній» керівник;

до 22 балів — керівник низького рівня.

2. Якщо:

2.1. при підрахунку загальної суми балів результат виявиться від'ємним, то це свідчить про професійну непридатність керівника;

2.2. дисперсія (розсіяність) оцінок велика, то у такого керівника багато переваг і недоліків;

2.3. дисперсія оцінок мала, а їх сума велика, то це характеристика керівника високого рівня;

2.4. дисперсія оцінок велика, а їх сума мала, то це характеристика керівника низького рівня.

3. За переважанням позитивних якостей над негативними у відповідних пунктах можна дати оцінку наступним з них:

3.1. компетентність і професіоналізм (пункти 1, 3, 4, 5, 19);

3.2. організаторські якості (пункти 7, 12, 15, 16);

3.3. комунікабельність, вміння встановлювати контакти з людьми (пункти 16, 22);

3.4. специфічні особистісно-ділові якості (пункти 6, 8, 9, 10, 11, 14, 19, 21, 22);

3.5. морально-етичні якості (пункти 2, 13, 17, 18, 20).

КЛЮЧ ДО АНКЕТИ 2

Кожна відповідь «так» оцінюється в один бал, а кожна відповідь «ні» не оцінюється.

Результати:

В залежності від кількості набраних балів самооцінка керівника може відповідати наступним критеріям:

0-9 балів — незадовільно

10-11 балів — задовільно

12-15 балів — добре

16-18 балів — відмінно

19-20 балів — чудово.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
2. Айзенк Г. Биологические основы индивидуальности. — М.: Медицина, 1978.
3. Дворецкая Г. В., Махнарьлов В. П. Социология труда. — Киев, Высшая школа, 1990.
4. Как провести социологическое исследование. (Под. общ. ред. Горшкова М. К., Шереги Ф. Э.) М., Политиздат, 1990.
5. Мерлин В. С. Очерки теории темперамента. М., 1974.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
7. Якокка Л. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991.

Навчальне видання

Гірняк Олег Михайлович, кандидат економічних наук,
доцент

Лазановський Петро Петрович, старший викладач

Основи менеджменту

Практикум для студентів Української академії друкарства затверджено на засіданні кафедри економіки і організації поліграфічної промисловості, протокол № 9 від 27.02.1996 р.

Технічний редактор *Л. П. Гобельовська*

Коректор *К. І. Краснокутська*

Здано в набір 10.05.1996 р. Підписано до друку 4.09.96 р. Формат 84x120/32. Папір офсетний №1. Друк офсетний. Гарнітура таймс. Умовн. друк. арк. 4,5. Умови. фарбо-відбитків 4,5. Обл.-вид.арк. 4,2. Зам. 2870.

Набрано, зверстано і віддруковано на обладнанні редакції газети «Серп і Молот»

м. Балалклія Харківської обл.

вул. Жовтнева, 38

тел. 8 (057-49) 5 44 41

факс 8 (057-49) 5 41 44