НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

“КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”

Інститут енергозбереження та енергоменеджменту

Кафедра геобудівництва та гірничих технологій

**Вказівки**

до виконання домашньої контрольної роботи

з дисципліни

“ Менеджмент гірничого виробництва”

(назва та код кредитного модуля)

для напряму підготовки 6.050301 Гірництво

(спеціальності):

7.05030101 Розробка родовищ та видобування корисних копалин

Київ – 2014

Навчальним планом по дисципліні «Менеджмент гірничого виробництва» передбачено виконання домашньої контрольної роботи, для чого кожному студенту видається індивідуальне завдання:

* на першому етапі виконання ДКР студент самостійно опрацьовує такі теми:

Тема 1. Умови і фактори виникнення і розвитку менеджменту.

Тема 2. Етапи і школи в історії менеджменту.

Тема 3. Соціальні фактори і етика менеджменту.

Тема 4. Моделювання ситуацій і розробка рішень.

Тема 5. Стратегічні і тактичні плани в системі менеджменту.

Тема 6. Динаміка груп і лідерство в системі менеджменту.

Тема 7. Управління людиною та управління групою людей.

Тема 8. Управління: влада і партнерство.

Тема 9. Стиль менеджменту і імідж (образ) менеджера.

Тема 10. Конфліктність в менеджменті.

- після ознайомлення і засвоєння відповідних теоретичних знань на другому етапі студент виконує письмову роботу на тему: «Організація добору та розстановки кадрів при управлінні виробництвом гірничого підприємства (фірми)», тобто вважаючи, що він є роботодавцем і фахівцем гірничого напряму, яким чином він буде укомплектовувати свій штат і які засоби при цьому буде застосовувати.

Для виконання цієї роботи у додатку наведені матеріали рекомендаційного характеру, які можуть бути застосовані при написанні ДКР.

Додаток

**Тест 1**

**Визначте тип свого характеру**

**В книзі відомого західного психолога Г. Юнга “Психологічні типи” йде мова про екстравертів (“звернених назовні”) та інтровертів (“звернених всередину”). Екстраверти постійно спілкуються, розширюють контакти, ділові зв’язки ,беруть все, що дає життя. Інтроверти, навпаки, обмежують свої контакти, замкнені в собі. Спробуйте дізнатись до якого типу ви відноситесь, відповівши “так” або “ні” на пункти запропонованої Вам анкети.**

**Ви відноситесь до екстравертів, якщо:**

1. В один і той же день Ви можете проглянути два фільми, спектакль, читати в транспорті, призначити декілька зустрічей, встигнувши тільки на 1-2 з них?
2. Ви в поганому настрої, якщо телевізор чи радіо не працюють; відчуваєте себе роздратованим і самотнім, якщо телефон відключений?
3. Кількість Ваших близьких знайомих росте з кожним днем?
4. Ви легко запам’ятовуєте обличчя, випадки, біографії, важче – формули і чужі думки?
5. Вам подобається веселитись в компанії. Уникаєте самотності. Ви оптиміст, уникаєте похмурих, замкнутих в собі людей?
6. Вам подобається жартувати, розповідати анекдоти. У Вас дружній і неконфліктний характер?
7. Вам подобається виступати з промовами, промовляти тости; за столом, в компанії ви зазвичай обираєте таке місце, з якого можна було б легко за всіма спостерігати?
8. Ви знаєте, де і що відбувається?
9. Ви швидко знаходите контакт з незнайомими людьми, добре орієнтуєтесь в незнайомій компанії. Легко знаходите вихід із складної ситуації?
10. Ви швидко приймаєте рішення, інколи навіть вважаєте, що вони не зовсім сприятливі. Подорожі до інших міст приносять Вам задоволення, Ви погоджуєтесь на них з радістю?
11. В складній ситуації Ви здатні обдумати все як слід?
12. У Вас багато планів, проблем та ідей, але Ви здатні виконати тільки частину з них?
13. Вам не дуже подобаються люди, які постійно хвилюються за ваше здоров’я, навіть якщо Ви їх не просите?
14. Для Вас має значення думка оточуючих про Вас?

**Ви відноситесь до інтровертів, якщо:**

1. Навіть незначна подія може вплинути на важливе для Вас рішення?
2. Ви нерідко “замикаєтесь в собі”, поринаєте у спогади. Ви можете довго знаходитись під впливом від хорошого спектаклю, фільму?
3. У Вас небагато друзів, Вам складно сходитись з людьми, незнайомими компаніями? У Вас один-два близьких друга?
4. Ви краще запам’ятовуєте ситуацію в цілому, ніж подробиці?
5. Вам не подобається шум магнітол, транзисторів, гучний сміх, розмови в компаніях?
6. Ви віддаєте перевагу мати небагато речей, але тільки ті з них, які на вашу думку, Вам підходять?
7. Вам подобається фотографуватись, сувеніри, золоті або які-небудь інші прикраси?
8. Вам подобається готувати?
9. Ви відчуваєте себе комфортно в чужій компанії, де можна залишитись непомітним, на відміну від малої компанії, де всі на виду?
10. Вам важко пристосовуватись до нової ситуації, колективу?
11. Ви вперто відстоюєте свої принципи?
12. Ви занадто піклуєтесь про своє здоров’я; Ви весь час думаєте, що воно не “на висоті”, і це Вас пригнічує?
13. Ви здатні довго займатись проблемою, що Вас хвилює, перед тим, як прийняти якесь рішення?
14. Інколи Вас кажуть, що Ви бачите світ не таким, який він насправді. Але Ви не вірите, що це так?

**Ви відноситесь до тої групи, в якій у Вас найбільша кількість відповідей “так”. Якщо виявилось, що ознаки “екстраверта” та “інтроверта” однакові по кількості, то Ви “амбаверт” – двояка натура, для якої характерні і ті, і інші ознаки.**

**Тест 2**

**Чи конфліктні Ви?**

Тест дозволяє оцінити ступінь вашої конфліктності та такту.

**Інструкція**

**Оберіть один з трьох запропонованих варіантів відповіді – а), б) чи в).**

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Що Ви зробите?

а) уникаєте втручатися в сварку;

б) можете втрутитись, стати на бік потерпілого;

в) завжди втручаєтесь і до кінця відстоюєте свою точку зору.

1. На зборах Ви критикуєте керівництво за допущені помилки:

а) ні;

б) так, але в залежності від вашого особистого відношення до нього;

в) завжди критикуєте за помилки.

1. Ваш безпосередній керівник викладає свій план роботи, який Вам здається нераціональним. Чи запропонуєте Ви свій план, який здається Вам кращим:

а) якщо інші Вас підтримають, то так;

б) Ви будете підтримувати свій план;

в) побоюєтесь, що за критику Вас можуть позбавити преміальних.

1. Чи подобається Вам сперечатись зі своїми колегами, друзями:

а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують ваші відносини;

б) так, але тільки по принципіальним, важливим питанням;

в) Ви сперечаєтесь з усіма і з будь-якого приводу.

1. Хтось намагається пролізти поперед Вас без черги:

а) вважаючи, що і Ви не гірше нього, спробуєте обійти чергу;

б) обурюєтесь, але про себе;

в) відкрито висловлюєте своє незадоволення.

1. Уявіть, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, експериментальна робота Вашого колеги, в якій є відважні ідеї, але є і помилки. Ви знаєте, що Ваша думка буде вирішальною. Ваші дії:

а) висловите свою думку і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;

б) відокремите позитивні сторони його роботи і запропонуєте дати можливість продовжити її;

в) будете критикувати його: щоб стати новатором неможна припускатись помилок.

1. Уявіть собі: свекруха (теща) постійно розповідає Вам про економію та бережливість, про Ваше транжирство, при цьому сама купує дорогі речі. Вона хоче дізнатись Вашу думку про останню свою покупку. Що Ви їй відповісте:

а) що схвалюєте покупку, якщо вона принесла їй задоволення;

б) кажете, що річ позбавлена смаку;

в) постійно сваритеся з нею з цього приводу.

1. Ви зустріли підлітків, що палять. Як Ви відреагуєте:

а) думаєте: “Навіщо мені псувати собі настрій через чужих невихованих дітей?”;

б) робите їм зауваження;

в) якщо б це було в громадському місці, то Ви б прочитали їм мораль.

1. В ресторані Ви помічаєте, що офіціант Вас обрахував:

а) в такому випадку Ви позбавляєте його чайових, які приготували заздалегідь;

б) попросите щоб він ще раз при Вас перерахував суму;

в) це буде приводом для скандалу.

1. Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається посторонніми справами, сам розважається замість того, щоб виконувати свої обов’язки: не слідкує за прибиранням кімнати, різноманітністю меню. Чи обурює Вас це:

а) так, але навіть якщо Ви висловите йому своє незадоволення, це навряд чи щось змінить;

б) Ви знаходите спосіб поскаржитись на нього, хай його покарають або навіть звільнять з роботи;

в) Ви зриваєте злість на молодшому персоналі: прибиральницях, офіціантках.

1. Ви сперечаєтесь зі своїм сином-підлітком і переконуєтесь що він має рацію. Чи визнаєте Ви свою помилку:

а) ні;

б) звичайно так;

в) який же у Вас авторитет, якщо Ви визнаєте свою помилку?

**Ключ**

Кожен варіант відповіді отримає певну кількість балів:

відповідь “а” – 4 бали;

відповідь “б” – 2 бали;

відповідь “в” – 0 балів.

Підрахуйте суму набраних балів.

**Результат**

**Від 30 до 40 балів.**

Ви тактичні. Не любите конфліктів, навіть якщо і можете їх врегулювати, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли Вам доводиться вступати в сварку, то Ви враховуєте як це відіб’ється на Вашому службовому стані чи приятельських відносинах. Ви намагаєтесь бути приємним для оточуючих, але коли їм потрібна допомога, не завжди наважуєтесь допомогти. Ви не вважаєте, що тим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

**Від 15 до 29 балів.**

Про Вас кажуть що Ви конфліктна особа. Ви вперто відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на Ваші службові чи особисті стосунки.

**Від 10 до 14 балів.**

Ви шукаєте привід до суперечок, більша частина з них надмірна, дріб’язкова. Любите критикувати, але тільки тоді, коли Вам це вигідно. Ви нав’язуєте свою думку, навіть якщо не маєте рації. Ви не образитесь, якщо Вас будуть вважати любителем поскандалити? Подумайте, чи не ховається за Вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

**Тест 3**

**Чи егоїстичні Ви?**

**Відповідати: “так-ні”.**

1. Чи вважаєте Ви, що все на світі має ціну?
2. Чи є у Вас пристрасть до якого-небудь кольору?
3. Чи посміюєтесь Ви над собою?
4. Вас люблять в суспільстві?
5. Чи завжди Ви поступаєтесь в суперечках?
6. Чи вмієте Ви приховувати від оточуючих свої невдачі і хвороби?
7. Чи записуєте Ви позики своїх друзів?
8. Вам подобається голосно розмовляти?
9. Чи вважаєте Ви, що добре знаєте людей?
10. Чи вважаєте Ви, що зберкнижка – непотрібна річ?
11. Ви думаєте, що доля обійшла Вас?
12. Чи радієте Ви невдачам своїх ворогів?

Методика оцінювання результатів тестування:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Відповідь | Номера запитань | | | | | | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Так | 11 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| Ні | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 |

**Ключ**

Відповідь **Так більш, ніж 90%** – відмінний результат. Ви знаєте відповіді на більш, ніж 90% запитань. У Вас є шанси зробити блискучу кар’єру.

Відповідь **Так від 80 до 89%** – хороший, але не найкращий результат. Ви знаєте відповіді на більш, ніж 80%, але менш, ніж на 90% запитань. У Вас є шанси зробити блискучу кар’єру, якщо Ви будете знати відповіді на ті питання, на які поки що не знаєте.

Відповідь **Так від 60% до 79%** – посередній результат. Ви знаєте відповіді менш, ніж на 80% запитань, що свідчить про значні проблеми в розумінні основних складових успіху.

Відповідь **Так менш, ніж 60%** – поганий результат. Ви упускаєте з виду більшість складових професійного успіху і кар’єри.

Відповідь Так менш, ніж 39% – у Вас невеликі шанси зробити блискучу кар’єру.

**Тест 4**

**Визначення Вашого стилю управління**

Діяльність керівника (менеджера) висуває певні специфічні вимоги до стилю управління і взаємовідносин зі співробітниками.

**Розрізняють наступні стилі управління:**

**директивний (Д)** (командно-адміністративний, авторитарний), при якому керівник прихильний до єдиновладування, підкоряння людей своїй волі, не терпить заперечень, не прислуховується до думок інших;

**колегіальний (К)** (демократичний) – керівник залишає підлеглим самостійність, довіряє їм, рішення приймає на основі поради з колективом;

**попустительний (П)** (ліберальний, невтручальний) – керівник такого стилю практично не керує колективом, безвідповідальний, не розподіляє обов’язки, не проявляє організаторських здібностей, все “пливе за течією”.

Підрахуйте кількість балів по кожній з трьох букв і визначте переважаючий стиль управління (див. таблицю).

Із перерахованих вище 27 груп стверджень, що описують різноманітні якості керівника, оберіть ті ствердження, які характерні для Вас або для керівника, що оцінюється. Потрібно обрати не менш одного ствердження з кожної групи.

**1**

а) керівник централізує керівництво: вимагає, щоб про всі справи звітували йому;

б) пасивний в виконанні управлінських функцій;

в) чітко розподіляє функції між собою, своїми заступниками та підлеглими;

г) очікує вказівок згори, або навіть вимагає їх;

д) в критичних ситуаціях погано справляється зі своїми обов’язками.

**2**

а) в критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва;

б) критичні ситуації не змінюють його методи керівництва;

в) в критичних ситуаціях не обходиться без допомоги вище стоячих керівників;

г) наштовхуючись на труднощі, починає більш тісно співпрацювати з підлеглими;

д) в критичних ситуаціях погано справляється зі своїми обов’язками.

**3**

а) керівник не досить балакучий, розмовляє з людьми мало;

б) регулярно спілкується з підлеглими, розмовляє про стан справ в колективі, про труднощі, які потрібно подолати;

в) вміє спілкуватися, але спеціально обмежує спілкування з підлеглими, тримається від них на відстані;

г) намагається спілкуватися з підлеглими, але при цьому відчуває труднощі в спілкуванні;

д) спілкується в основному з активом колективу.

**4**

а) за відсутності керівника виконавці працюють гірше;

б) колектив не знижує продуктивності, якщо керівник ненадовго залишає його;

в) виковці постійно працюють не в повну силу, за іншого керівника могли б працювати краще;

г) продуктивність роботи підвищується за відсутності керівника;

д) за відсутності керівника колектив працює з перемінним успіхом.

**5**

а) керівник сам звертається за порадою до підлеглих;

б) не допускає, щоб підлеглі радили йому і тим більш заперечували;

в) підлеглі не тільки дають поради, але й можуть давати вказівки своєму керівнику;

г) керівник радиться навіть тоді, коли обставини не зовсім цього вимагають;

д) якщо виконавці знають як краще виконати роботу, вони говорять про це своєму керівнику.

**6**

а) керівник контролює роботу від випадку до випадку;

б) завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому;

в) контролюючи роботу, завжди помічає позитивні результати, хвалить виконавців;

г) контролюючи, постійно знаходить недоліки в роботі;

д) нерідко втручається в роботу виконавців.

**7**

а) керівника цікавить тільки виконання роботи, а не відношення людей один до одного;

б) вирішуючи виробничі задачі, намагається утворити хороші відносини між людьми в колективі;

в) в роботі не зацікавлений, підходить до справи формально;

г) більшу увагу приділяє налагодженню стосунків в колективі, а не виконанню виробничих задач;

д) коли потрібно, захищає інтереси своїх підлеглих.

**8**

а) керівник наказує так, що хочеться виконати поручену справу;

б) наказувати керівник не вміє;

в) прохання керівника не відрізняється від наказу;

г) накази приймаються, але виконуються не досить добре і швидко;

д) накази керівника викликають у виконавців незадоволення.

**9**

а) на критику керівник звичайно не ображається, прислуховується до неї;

б) критику вислуховує, навіть обіцяє прийняти міри, але нічого не робить;

в) не любить коли його критикують і не намагається приховати це;

г) приймає критику тільки з боку вище стоячих керівників;

д) не реагує на критику.

**10**

а) керівник сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім знайомий;

б) якщо чого-небудь не знає, то не боїться це показати, і звертається за допомогою до інших;

в) можна сказати, що керівник не намагається заповнити пробіли в знаннях;

г) коли чого-небудь не знає, то не приховує це і намагається самостійно заповнити пробіли в знаннях;

д) якщо керівник не знає як вирішити питання, або виконати роботу, то поручає це своїм підлеглим.

**11**

а) складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, намагається зменшити свою відповідальність;

б) відповідальність розподіляє між собою та своїми підлеглими;

в) всю відповідальність покладає тільки на себе;

г) нерідко підкреслює відповідальність вище стоячих керівників, намагається свою відповідальність перекласти на них;

д) трапляється, що керівник, являючись відповідальним за яку-небудь справу, намагається перекласти його на своїх замів або нижче стоячих керівників.

**12**

а) керівник намагається щоб його заступники були кваліфікованими спеціалістами;

б) добивається безвідмовного підкорення заступників і помічників;

в) керівнику однаково хто в нього працює заступником (помічником);

г) обережний по відношенню до заступників, оскільки боїться за свій стан;

д) не хоче мати поблизу найбільш кваліфікованих спеціалістів.

**13**

а) виконавці задоволені коли відсутній керівник; вони відчувають деяке полегшення;

б) з керівником працювати цікаво, тому вони чекають його повернення;

в) відсутність керівника для виконавців залишається непоміченою;

г) спочатку виконавці задоволені відсутністю керівника, а потім сумують;

д) спочатку відсутність керівника відчувається виконавцями, а потім швидко забувається.

**14**

а) для виконання тієї чи іншої роботи керівнику нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих;

б) завжди що-небудь наказує, розпоряджається, але ніколи не просить;

в) часто звертається до підлеглих з дорученнями, проханнями, порадами;

г) часто робить підлеглим зауваження і виговори;

д) зауваження керівника завжди справедливі.

**15**

а) керівник завжди звертається до підлеглих учтиво і дружелюбно;

б) по відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим;

в) в звертанні до підлеглих часто буває байдужим;

г) складається враження, що чемність керівника нещира;

д) характер звернення до підлеглих у нього часто змінюється.

**16**

а) керівник залучує до управління рядових членів колективу;

б) нерідко керівник перекладає свої функції на інших;

в) управлінські функції не закріплюються стабільно, їх розподіл може змінюватись;

г) трапляється, що управлінські функції практично приймає на себе не керівник, а інші члени колективу;

**17**

а) керівник намагається наблизитись до показної дисципліни і “ідеального” підкорення;

б) не може впливати на трудову дисципліну;

в) вміє підтримувати дисципліну і порядок;

г) трудова дисципліна в колективі “хороша”, так як підлеглі бояться керівника;

д) керівник недостатньо присікає порушення дисципліни.

**18**

а) керівник звертається до підлеглих тільки по діловим питанням;

б) розмовляючи з підлеглими про справу, він запитує про особисте, про сім’ю.

в) часто спілкується по особистим питанням, не торкаючись справ;

г) ініціатива до спілкування проявляється виконавцями, керівник рідко починає розмову сам;

д) нерідко в спілкуванні з керівником його важко зрозуміти.

**19**

а) керівник самостійно відпрацьовує рішення чи відміняє їх;

б) рідко береться за виконання важкої справи, а скоріше від всього уникає цього;

в) намагається все вирішувати разом з підлеглими, самостійно вирішує тільки самі термінові і оперативні питання;

г) вирішує тільки ті питання, які самі виникають, не намагається заздалегідь передбачити їх вирішення;

д) береться в основному за рішення тільки незначних питань.

**20**

а) в підлеглому колективі недостатньо розвинені взаємодопомога та взаємна довіра;

б) керівник намагається щоб у підлеглих на роботі був хороший настрій;

в) в колективі спостерігається підвищена текучість кадрів: люди нерідко йдуть з колективу і не жалкують про це;

г) люди в підлеглому колективі відносяться один до одного по-дружньому;

д) в присутності керівника виконавцям постійно доводиться працювати в напруженні.

**21**

а) керівник сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно;

б) інколи керівник нав’язує свою думку, а каже, що це думка більшості;

в) виконавці працюють більше по вказівкам керівника, ніж самостійно;

г) виконавці надані самім собі;

д) керівник дозволяє підлеглим самостійність тільки час від часу.

**22**

а) керівник регулярно радиться з виконавцями, особливо з досвідченими робітниками;

б) радиться з підлеглими тільки в складній ситуації;

в) зазвичай радиться з заступниками та нижче стоячими керівниками, але не з рядовими виконавцями;

г) з задоволенням прислухається до думки колег;

д) радиться тільки з вище стоячими керівниками.

**23**

а) ініціатива підлеглих керівником не приймається;

б) керівник вважає, що краще зробити менше (тоді і менше вимагатимуть);

в) керівник підтримує ініціативі підлеглих;

г) не може діяти сам, а чекає “підштовхування” збоку;

д) ініціативи не проявляє ні сам, ні його підлеглі.

**24**

а) улюблений лозунг керівника: “Давай, давай!”;

б) керівник вимогливий, але одночасно і справедливий;

в) про нього можна сказати, що буває надто суворим і навіть придирливим;

г) в принципі не дуже вимоглива людина;

д) керівник вимогливий і до себе, і до інших.

**25**

а) керівник мабуть консервативний, оскільки боїться нового;

б) залюбки підтримує доцільні нововведення;

в) підтримуючи нововведення в сфері виробництва, з великими труднощами змінює характер спілкування з людьми;

г) у керівника краще складається з нововведеннями в невиробничій сфері (в побуті, на відпочинку, в міжособистісних стосунках);

д) нововведення проходять повз керівника.

**26**

а) в своїй роботі керівник широко опирається на громадські організації;

б) більшість питань вирішуються колективом на загальних зборах;

в) деякі важливі справи вирішуються фактично за відсутності керівника, його функції виконують інші;

г) більшість питань вирішує за колектив сам керівник;

д) керівник сприяє введенню різноманітних форм самоуправління в колективі.

**27**

а) керівнику байдуже, що про нього думають підлеглі;

б) ніколи і ні в чому не проявляє свою перевагу над виконавцями;

в) вважає себе незамінним в колективі;

г) з захопленням займається своїми справами і не думає про те, як його оцінюють;

д) керівник надмірно критичний по відношенню до виконавців.

**Тепер підрахуйте суму балів по кожному з трьох стилів керівництва ( Д – директивний, К – колегіальний, П – попустительний (ліберальний) в відповідності з даною таблицею).**

**Цифра в таблиці означає бал даної відповіді, літера – стиль керівництва.**

Суму балів по кожному стилю керівництва приведіть до цифри, зручної для подальшого аналізуподіліть на 10 та округліть до цілого значення.

**Результат**

**Результат виражається трьома цифрами, кожна з яких може досягати до 10 балів.**

По-перше визначте домінуючий стиль керівництва. За кількісний показник домінування того чи іншого типу прийнята різниця в 3 і більше балів. Можливі співвідношення 3-х крайніх типів в стилі керівництва:

1. Д-1-1 – директивний стиль (наприклад, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 і т. д.);
2. 1-К-1 – колегіальний стиль (наприклад, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);
3. 1-1-П – ліберальний стиль (наприклад, 3-2-10, 4-3-9 і т. д.).

Якщо приблизно однакове вираження двох стилів домінує над третім, то стиль керівництва змішаний: Д-К-1 – директивно-колегіальний (наприклад, 7-8-4, 6-7-3 і т. д.);

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № групи стверд. | Ствердження | | | | |
| а | б | в | г | д |
| 1 | Д-3 | П-2 | К-3 | П-3 | К-2 |
| 2 | Д-3 | К-2 | П-1 | К-3 | П-3 |
| 3 | П-1 | К-2 | Д-2 | К-1; П-2 | К-2 |
| 4 | Д-1 | К-2 | П-2 | П-1 | К-2 |
| 5 | К-3 | Д-2 | П-2 | П-2; К-1 | К-2 |
| 6 | П-3 | Д-3 | К-3 | Д-3 | Д-2 |
| 7 | Д-1 | К-1 | П-2 | П-1; К-1 | К-1 |
| 8 | К-3 | П-3 | Д-2 | П-2 | Д-3 |
| 9 | К-2 | П-2 | Д-2 | Д-2; П-2 | П-2 |
| 10 | Д-2 | К-2 | П-1 | Д-2; К-2 | К-1; П-2 |
| 11 | П-2 | К-2 | Д-2 | Д-1; П-2 | Д-2; П-1 |
| 12 | К-1 | Д-1 | П-1 | Д-2 | Д-3 |
| 13 | Д-2 | К-2 | П-2 | К-1; Д-1 | П-2 |
| 14 | П-3 | Д-3 | К-3 | Д-2 | Д-3 |
| 15 | К-2 | Д-2 | П-2 | Д-2 | Д-2; П-2 |
| 16 | К-2 | Д-1; П-1 | Д-1; П-2 | П-3 | П-3 |
| 17 | Д-2 | П-2 | К-2 | Д-2 | П-3 |
| 18 | Д-3 | К-3 | П-2; К-1 | П-2; Д-1 | П-1 |
| 19 | Д-3 | П-2 | К-3 | П-3 | П-3 |
| 20 | Д-1 | К-1 | П-1 | К-2 | Д-2 |
| 21 | К-2 | Д-2 | Д-2 | П-2 | Д-2 |
| 22 | К-2 | Д-1; К-2 | Д-2; К-1 | К-2 | Д-2 |
| 23 | Д-2 | П-2 | К-2 | П-2 | П-3 |
| 24 | Д-3 | К-3 | Д-2 | П-3 | К-2 |
| 25 | П-1 | К-1 | Д-1 | К-2 | П-2 |
| 26 | К-2 | К-3 | П-3 | Д-3 | К-3 |
| 27 | П-1 | К-2 | Д-1 | К-2 | Д-3 |

СР.: Д-К-П-**СР – сумарний результат по стилям управління.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль керівництва | Професійні характеристики | Професійна компетентність | Організаційні якості | Виховання колективу | Морально-психологічні (спілкування) |
| Директивний | (Д-1-1) | Низька | Середні | Низька | Низьке |
| Колегіальний | (1-К-1) | Висока | Високі | Висока | Високе |
| Ліберальний | (1-1-П) | Низька | Низькі | Низька | Середнє |
| Директивно-колегіальний | (Д-К-1) | Низька | Середні | Середня | Середнє |
| Директивно-ліберальний | (Д-1-П) | Низька | Високі | Середня | Середнє |
| Колегіально-ліберальний | (1-К-П) | Низька | Низькі | Висока | Високе |
| Змішаний | (Д-К-П) | Середня | Високі | Висока | Високе |

1. 1-К-П – колегіально-ліберальний (наприклад, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 і т. д.);
2. Д-1-П – директивно-ліберальний (наприклад, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);
3. Д-К-П – змішаний (наприклад, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-5, 10-8-8).

При цьому результати змішаного типу відповідає різним характеристикам керівництва:

**а) однаково низьке вираження стилів (2-3-3, 3-3-3 і т. д.) характерне для недосвідчених керівників;**

**б) однаково середнє вираження стилів (5-6-6, 6-6-4 і т. д.) характеризує керівника, що оперативно змінюється;**

**в) однаково високе вираження стилів (10-8-8, 9-9-8 і т. д.) характеризує суперечливий, непередбачуваний тип.**

**Інтерполяція результатів**

Будь-яке поєднання стилів приймається, якщо директивний має значення від 5 до 7 балів (краще 6-10-5 або 5-9-4 або 3-8-3).

**Дослідження показали, що наступну відповідність професійно важливих якостей зі стилем керівництва:**

Найбільш впливає на стиль керівництва професійна компетентність, потім організаційні, виховні та морально-психологічні характеристики діяльності керівника.

**Тест 5**

**Ефективність керівництва**

**Інструкція**

**Дайте відповідь “так” або “ні” на наступні питання:**

1. Чи прагнете Ви до використання в роботі нових досягнень в своїй професійній області?
2. Чи прагнете Ви до співробітництва з іншими людьми?
3. Ви розмовляєте зі співробітниками коротко, ясно, ввічливо?
4. Чи пояснюєте Ви з яких причин прийняли те чи інше рішення?
5. Чи довіряють Вам підлеглі?
6. Чи залучаєте Ви всіх виконавців завдання в процес обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності і т. д.?
7. Чи заохочуєте Ви співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції і зауваження?
8. Чи пам’ятаєте Ви імена людей, з якими спілкуєтесь?
9. Чи даєте Ви свободу дій виконавцям в досягненні поставленої мети?
10. Чи контролюєте Ви хід виконання завдання?
11. Ви допомагаєте своїм підлеглим тільки тоді, коли вони Вас про це попросять?
12. Чи виражаєте Ви свою вдячність підлеглому за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете Ви знайти в людях позитивні якості?
14. Чи відомо Вам як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи відомі Вам інтереси і прагнення кожного підлеглого?
16. Чи вмієте Ви бути уважним слухачем?
17. Чи виражаєте Ви подяку співробітнику в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робите Ви своїм підлеглим критичні зауваження наодинці?
19. Чи відмічаєте Ви хорошу роботу свого колективу в звіті вище стоячому керівнику?
20. Чи довіряєте Ви своїм підлеглим?
21. Чи прагнете дати співробітникам всю інформацію, яку Ви отримуєте по адміністративним та управлінським каналам?
22. Чи пояснюєте Ви співробітнику значення результатів його роботи в відповідності з цілями підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте Ви собі і підлеглим час на планування робіт?
24. Чи є у Вас план самовдосконалення, хоча б на один рік вперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу у відповідності з сучасними вимогами?
26. Ви читаєте регулярно спеціальну літературу?
27. Чи маєте Ви достатньо велику бібліотеку по спеціальності?
28. Чи піклуєтесь Ви про стан свого здоров’я і працездатності?
29. Вам подобається виконувати важку, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно Ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань покращення їх роботи?
31. Чи знаєте Ви які якості працівника повинні бути в центрі уваги при влаштуванні на роботу?
32. Чи займаєтесь Ви з готовністю проблемами, питаннями і скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте Ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Ви відноситесь до співробітників з розумінням і повагою?
35. Ви впевнені у собі?
36. Чи добре Ви знаєте свої сильні і слабкі сторони?
37. Часто Ви застосовуєте оригінальний творчий підхід в прийнятті управлінських рішень?
38. Ви регулярно підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи достатньо Ви гнучкі в своїй поведінці, по відношенню до людей?
40. Чи готові Ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

**Підрахуйте кількість своїх відповідей “так” і “ні”.**

**Результат**

Оскільки питання є критеріями успішного керівництва, всі 40 питань припускають відповідь “так”. 40 “так” – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу. Як всякий ідеал, він практично недосяжний, якщо Ви були щирі і не намагались представити себе в більш вигідному світлі.

Важливо відзначити скільки Ви дали відповідей “ні” і на які саме питання. Тут Ваші слабкі місця.

Оптимальний результат залежить від рівня Ваших вимог до себе. Хороший управлінський потенціал характеризує більш ніж 33 відповіді “так”.

**Тест 6**

**Неефективний керівник**

**Вам будуть запропоновані деякі ствердження, з якими Ви або погодитесь (відповідь “так”), або не погодитесь (відповідь “ні”).**

1. Ви постійно зіштовхуєтесь з непередбачуваними труднощами.
2. Ви компетентніші за інших, і тому намагаєтесь все робити самотужки.
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другосортні питання.
4. Вам доводиться робити багато справ одночасно.
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості.
6. Вам доводиться працювати по 10-14 годин на добу.
7. Часто доводиться вдома займатись виробничими питаннями.
8. Обираєте відкласти рішення питання, щоб з часом вирішити його остаточно.
9. Намагаєтесь прийняти найкраще рішення, а не найреальніше.
10. Намагаєтесь щоб Ваш авторитет не потерпів ні при яких обставинах.
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, уступки.
12. В випадку невдачі справи шукаєте винного серед підлеглих.
13. Відчуваєте себе знаряддям в чужих руках.
14. Дієте по звичній схемі в різних виробничих і життєвих ситуаціях.
15. Вважаєте що повна інформованість підлеглих про хід справи на підприємстві знижує ефективність їх праці.
16. В екстремальних ситуаціях обираєте не брати на себе відповідальність за майбутнє колективу, а спільно вирішуєте що робити.
17. Вважаєте що підлеглі не повинні обговорювати розпорядження керівника.
18. Вважаєте що стаж практичної роботи завжди дає переваги над спеціальною освітою, професійними здібностями.
19. Намагаєтесь не ризикувати.
20. Працюєте в вузькій професійній області, все інше Вас мало турбує.

**Підрахуйте відповіді “так” і “ні”.**

**Результат**

Високий управлінський потенціал передбачає відповіді “ні” на всі питання. Ваші слабкі місця в відповідях “так”. Ви можете вважати своє управління досить ефективним, якщо дали не менше 15 відповідей “ні”.

Як оцінюють управлінський потенціал наших керівників, менеджерів західні спеціалісти по управлінню? Фірма “TIME MANAGER” (Данія, США, Норвегія, Канада) дає наступні порівняльні характеристики російських і західних керуючих:

|  |  |
| --- | --- |
| РОСІЙСЬКИЙ | ЗАХІДНИЙ |
| Не вільний | Вільний |
| Не ризикує | Ризикує |
| Не логічний, ірраціональний | Логічний, критичний |
| “Подвійна свідомість” (думає одне, говорить інше, пише третє, робить четверте) | Не має “подвійної свідомості” |
| Не вміє вести переговори | Успішно веде переговори |
| Не гнучкий | Гнучкий, легко перестроюється, перенавчається |
| Невпевнений в собі, не наполегливий | Впевнений в собі, наполегливий |
| Не готовий працювати в умовах ринку | Працює в умовах соціально-економічної свободи, конкуренції |
| Не бере особисту відповідальність | Висока особиста відповідальність |
| Інтелектуальний, компетентний в вузькій технічній області | Добре підготовлений в області, менеджменту, маркетингу |
| Висока самовіддача в роботі | Робота займає в житті не головне місце |

З приведених характеристик західних спеціалістів можна передбачити, що управлінський потенціал західних керівників значно вище, що наші керівники не ціняться за кордоном.

**Характерні риси керівника**

Проаналізуйте на основі приведених характеристик в якій мірі Ваше керівництво прогресивне, а в якій традиційне. Чи націлені Ви на результат чи на виконання трудових операцій.

|  |  |
| --- | --- |
| По результатам | По вкладу (традиційного) |
| 1. В своїй діяльності враховує оточення як свого підприємства, так і зовнішнє | 1. Активність концентрує тільки на своїх підлеглих і колегах по роботі |
| 1. Відпрацьовує принципи діяльності для себе, своїх підлеглих та свого підприємства | 1. Виконує жорсткі принципи діяльності, відпрацьованих іншими |
| 1. Делегує повноваження і відповідальність, виступаючи в ролі тренера | 1. Прагне тримати всі зв’язки управління в своїх руках, виступаючи в ролі головного тренера |
| 1. Враховує вимоги ситуації | 1. Діє схематично навіть в нестійких ситуаціях |
| 1. Дає можливість підлеглим самовиражатись | 1. Прагне присвоїти собі ідеї підлеглих |
| 1. Заохочує підлеглих в досягненні особистих цілей | 1. Заінтересований тільки в своїй кар’єрі |
| 1. Відрізняє головне від другосортного | 1. Застряє в рутинних питаннях |
| 1. Прагне до вдосконалення в маловідомих областях | 1. Обмежується вузькою професійною областю |
| 1. Прагне вдосконалювати діяльність підприємства | 1. Критикує методи роботи |
| 1. Не боїться ризику і відповідальності | 1. Боїться ризику і відповідальності |

**Тест 7**

**Лідер**

**Інструкція**

**Вам буде запропоновано 50 питань, до кожного з яких дано 2 варіанти відповіді. Оберіть один з варіантів і помітьте його на бланку ключа.**

1. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги оточуючих:

а) так;

б) ні.

1. Чи вважаєте Ви, що більшість Ваших оточуючих займають більш високе положення по службі, ніж Ви:

а) так;

б) ні.

1. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам по службовому положенню, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно:

а) так;

б) ні.

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалось Вам керувати іграми Ваших маленьких друзів:

а) так;

б) ні.

5. Чи відчуваєте Ви велике задоволення, коли Вам вдається переконати кого-небудь, хто Вам заперечував:

а) так;

б) ні.

6. Чи траплялось, що Вас називали нерішучою людиною:

а) так;

б) ні.

7. Чи згодні Ви з твердженням: “Все найкорисніше в світі є творінням невеликої кількості видатних осіб”.

а) так;

б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви необхідність в пораднику, який би міг направити Вашу професійну активність:

а) так;

б) ні.

9. Чи втрачали Ви інколи холоднокровність в бесіді з людьми:

а) так;

б) ні.

10. Чи приносить Вам задоволення, коли Ви бачите що оточуючі побоюються Вас:

а) так;

б) ні.

11. При всіх обставинах (робочі збори, дружня компанія) чи намагаєтесь Ви зайняти місце за столом, розташоване таким чином, щоб воно дозволяло Вам легше всього контролювати ситуацію і привертати до себе деяку увагу:

а) так;

б) ні.

12. Звичайно вважаєте, що Ваша зовнішність справляє імпозантне враження:

а) так;

б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником:

а) так;

б) ні.

14. Чи легко Ви ніяковієте, якщо люди, які Вас оточують не згодні з Вашою думкою:

а) так;

б) ні.

15. Чи траплялось Вам по особистій ініціативі займатися організацією робочих (спортивних, розважальних і т. п.) груп:

а) так;

б) ні.

16. Якщо захід, яким Ви займаєтесь, не дає запланованих результатів:

а) Ви задоволені, якщо відповідальність положать на когось іншого;

б) вмієте взяти на себе всю відповідальність за прийняте рішення.

17. Яке з двох цих тверджень наближається до Ваших власних:

а) справжній керівник повинен сам робити справу, навіть в деталях;

б) справжній керівник повинен керувати.

18. З ким Вам більш подобається працювати:

а) з покірними людьми;

б) з норовливими людьми.

19. Чи намагаєтесь Ви уникати гарячих дискусій:

а) так;

б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви зштовхувались з власністю Вашого батька:

а) так;

б) ні.

21. Чи вмієте Ви в професійній дискусії повернути на свій бік тих, хто раніше з Вами був не згоден:

а) так;

б) ні.

22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі Ви збились зі шляху. Наближається вечір. Потрібно прийняти рішення:

а) Ви вважаєте, що питання повинна вирішити людина, найбільш компетентна в групі;

б) Ви просто покладаєтесь на рішення інших.

23. Є вираз6 “Краще бути першим в селі, ніж другим в місті”. Якщо б Ви робили вибір, то що б обрали:

а) бути першим в селі;

б) бути другим в місті.

24. Чи вважаєте, що Ви людина, що сильно впливає на інших:

а) так;

б) ні.

25. Чи може невдалий минулий досвід примусити Вас ніколи більше не проявляти значної особистої ініціативи: а) так;

б) ні.

26. З Вашої точки зору справжній лідер групи той, хто:

а) самий компетентний;

б) в кого найсильніший характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь розуміти (оцінювати) людей:

а) так;

б) ні.

28. Чи вмієте Ви поважати дисципліну навкруги Вас:

а) так;

б) ні.

29. Який з двох типів керівників здається Вам більш значимим:

а) той, який все вирішує самотужки;

б) той, який постійно радиться.

30. Який з двох типів керівництва здається на Вашу думку більш позитивним для хорошої роботи підприємства:

а) колегіальний тип;

б) авторитарний тип.

31. Чи часто у Вас буває враження, що інші Вами зловживають:

а) так;

б) ні.

32. Який з двох наступних пріоритетів більш наближений до Вашого образу:

а) гучний голос, експресивні жести, за словом в кишеню не полізе;

б) неголосний голос, нешвидкі відповіді, стримані жести, задумливий погляд.

33. На робочій нараді Ви один маєте думку, протилежну до думки інших, але Ви впевнені в своїй правоті. Як Ви себе поведете:

а) будете мовчати;

б) будете відстоювати свою думку.

34. Чи називають Вас людиною, яка підчиняє і свої, і чужі інтереси тільки інтересам справи:

а) так;

б) ні.

35. Якщо на Вас покладена велика відповідальність за якусь справу, то чи відчуваєте Ви при цьому відчуття тривоги:

а) так;

б) ні.

36. Що б Ви обрали в своїй професійній діяльності:

а) працювати під керівництвом хорошого керівника;

б) працювати незалежно.

37. Як Ви відноситесь до такого ствердження: “Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно щоб важливі рішення приймались одним з одружених”:

а) вірно;

б) не вірно.

38. Чи траплялось Вам придбати щось, в чому Ви не відчували необхідності, під впливом думки інших людей:

а) так;

б) ні.

39. Чи вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності вище середніх:

а) так;

б) ні.

40. Як Ви зазвичай себе поводите, зустрівшись з труднощами:

а) труднощі збивають з толку;

б) труднощі примушують працювати активніше.

41. Чи часто Ви робите різкі зауваження співробітникам, коли вони їх заслуговують:

а) так;

б) ні.

42. Чи вважають, що Ваша нервова система успішно витримує напруженість життя:

а) так;

б) ні.

43. Якщо Вам потрібно буде проводити реорганізацію, то як Ви зробите:

а) вводите зміни негайно;

б) пропонуєте повільні, еволюційні зміни.

44. Якщо це необхідно, чи зможете Ви перебити занадто балакучого співбесідника:

а) так;

б) ні.

45. Чи згодні Ви з такою думкою: “Щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно”:

а) так;

б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожен з людей, завдяки своїм людським здібностям, повинен зробити щось видатне:

а) так;

б) ні.

47. Ким (з запропонованих професій) в дитинстві Вам хотілось стати:

а) видатним художником, композитором, поетом і т. д.;

б) керівником колективу.

48. Яку музику Вам приємніше слухати:

а) гучну, могутню;

б) тиху, ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви деяке збентеження при зустрічі з важливими особами:

а) так;

б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічаєте людину з більш сильною волею, ніж Ваша:

а) так;

б) ні.

**Ключ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Запитання | Ваша відповідь | Запитання | Ваша відповідь |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  11.  12.  13.  14.  15.  16.  17.  18.  19.  20.  21.  22.  23.  24.  25. | а б  а б  б а  а б  а б  б а  а б  б а  б а  а б  а б  а б  б а  б а  а б  б а  б а  б а  б а  а б  а б  б а  а б  а б  б а | 26.  27.  28.  29.  30.  31.  32.  33.  34.  35.  36.  37.  38.  39.  40.  41.  42.  43.  44.  45.  46.  47.  48.  49.  50. | а б  б а  а б  б а  б а  а б  а б  а б  а б  б а  б а  а б  б а  а б  б а  а б  а б  а б  б а  б а  а б  б а  а б  б а  б а |

**Результат**

Підрахуйте кількість набраних балів.

При відповіді на питання Ви отримуєте бал тільки за варіант (“а” або “б”) в лівій колонці.

**Ступінь вираження лідерства:**

**до 25 балів:** лідерство виражене слабо;

**до 26-35 балів:** середня вираженість лідерства;

**36-40 балів:** лідерство виражене в сильній степені;

**Вище 40 балів:** схильність до диктату.

**Тест 8**

**Адміністратор чи лідер?**

**Інструкція**

Ретельно обдумавши нижче наведені висловлювання, постарайтесь визначити по десятибальній шкалі (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 0) ступінь Вашої згоди з кожним з них. Зафіксуйте результати Ваших роздумів в відповідних клітинках реєстраційного бланку. Майте на увазі, що 1 тут означає повну згоду з висловлюванням, 0 – повну незгоду, 5 – згоду наполовину. Інші ступені згоди розташовані по зростанню від 0 до 5 і від 5 до 10.

1. Я довіряю людям.
2. Я вважаю, що про вирішення своїх соціально-побутових проблем люди повинні піклуватись самі, а не їх керівники.
3. Я за те, щоб люди на роботі “пахали”.
4. Коли це необхідно, я вмію примусити людей гарувати на роботі.
5. Люди добре знають, що я умію зберігати довірені мені їх особисті таємниці.
6. Всі люди хочуть одного – влади; я не виняток.
7. Я схильний і готовий вступитися за членів колективу кожен раз, коли з ними несправедливо обходяться.
8. Думаю, що в інтересах справи людям вигідніше мати керівником неприхильного і жорсткого (безжалісного).
9. Я за повну гласність.
10. Згоден з тим, що основна справа досягнення успіху в управлінні – вміння будь-якими засобами примушувати людей виконувати корисну роботу.
11. Я можу спрацьовуватись навіть з тими людьми, які мені не подобаються.
12. Я віддаю команди, розпорядження, накази, вказівки підлеглим в однаковій формі.
13. Я схильний і здібний використовувати в інтересах справи думки, протилежні моїй власній точці зору.
14. Мої глибокі переконання полягають в тому, що успішним може бути лиш той керівник, якого бояться.
15. Мені здається, що я добре знаю спільні потреби і проблеми свого колективу.
16. Мені легше керувати людьми, коли я знаю те, що вони не хотіли б афішувати.
17. Я особисто заінтересований в тому, щоб спільні проблеми і труднощі членів того колективу, в якому я працюю, розв’язались.
18. Я впевнений, що боязнь покарання – більш сильний стимул для будь-якого робітника, ніж очікування заохочень.
19. Я відчуваю в собі здібності і готовність практично діяти для вирішення спільних для колективу проблем.
20. Коли потрібно, я вмію поставити себе так, що люди погоджуються зі мною з побоювання “нарватися на неприємності”.

**Реєстраційний бланк**

|  |
| --- |
| **Л** 1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 (лідер)  **А** 2 4 6 8 10 12 14 16 18 20 (адміністратор) |

**Ключ**

1. Сумуйте всі бали по шкалі **Л** (непарні висловлювання, результат запишіть).
2. Ту ж операцію з **А**, результат запишіть.

**Результат**

Відношення **Л/А** відображає відношення в Вашій діяльності рис лідера і адміністратора.

Наприклад: якщо **Л=90**, **А=60**, то на 60% лідер і на 40% адміністратор.

По здібностям контролювати ситуацію, розпоряджатись часом і управляти власним стресом розрізняють 2 типи керівників.

**1 тип: Людина-голка**

Характерним для цього керівника є те, що його думки і вчинки визначаються приватними заходами і дрібними задачами (голками), які сиплються на нього. Плани, наради, подорожі часто змінюються із-за того, що раптово виникають інші термінові справи. Компетенція і ефективність співробітників оцінюються в цю ж хвилину, виходячи з того, чи вирішені даним керівником невеликі задачі в той момент, коли про них запитують. Вклад співробітників більшою частиною використовується для того, щоб приймати участь в вирішенні “гарячих” задач начальника.

**2 тип: Людина-гілка**

Цей тип керівника виділяє час для вирішення важливих задач, направлених на досягнення головних цілей. Невеликі справи виконуються в “вікні” між великими справами. Наради і поїздки змінюються рідко. Керівник чітко уявляє ключові області своєї діяльності. Керівник і підлеглі однаково оцінюють ступені важливості задач і справ.

**Яким типом керівника є Ваш начальник?**

Керівник повинен прагнути до того, щоб зовнішні обставини і раптово виниклі справи не управляли ним, він повинен розуміти, яке значення його особисте планування має для можливостей співробітників в реалізації їх планів. Було б логічно уявити собі керівника як диригента оркестру, де всі грають в гармонії один з одним і діють в спільних цілях.

Багаточисельні випробування по використанню часу показали, що порівняння з диригентом можна застосувати до невеликої кількості керівників. Часто керівника потрібно описати як маріонетку, яку смикає маса неорганізованих людей в різні напрямки.

**Тест 9**

**Ви і Ваше підприємство**

**Тест дозволяє оцінювати Вашу думку про положення справ на Вашому підприємстві. Тест має три варіанти для різних категорій керівників.**

**Варіант перший**

Для керівника першої лінії провідних спеціалістів, наприклад старшого менеджера, провідного конструктора і т. д.

**Підкресліть відповідь:**

1. Чи вважаєте Ви, що Ваша посада і відповідно робота для підприємства:

а) необхідна;

б) некорисна;

в) корисна, але не необхідна.

1. Ви оцінюєте службову кваліфікацію своїх співробітників як:

а) дуже високу;

б) поверхову;

в) вкрай низьку.

1. Чи вважаєте Ви що Ваші співробітники:

а) тільки створюють видимість, що працюють;

б) працюють так же добре, як Ви;

в) працюють більш, ніж Ви.

1. Ви очікуєте від свого безпосереднього керівника:

а) що він допоможе Вам краще виконувати свою роботу;

б) більшої уваги до координації робіт в Вашому підрозділі;

в) що зможете дечому навчитись і нього.

1. Ви уявляєте свої функції в підрозділі,в якому працюєте, як:

а) вирішення текучих і перспективних задач всієї Вашої організації;

б) вирішення задач підрозділу в цілому;

в) виконання лише прямих обов’язків незалежно від спільних задач підрозділу.

1. Коли Ви звичайно отримуєте винагороду за понадурочну роботу:

а) в найблищу заробітну плату;

б) на протязі двох місяців;

в) ще пізніше.

1. Кімната, в якій Ви працюєте, призначена для:

а) чотирьох і більше чоловік;

б) двох-чотирьох;

в) одного-двох чоловік.

1. Як освітлюється Ваше робоче місце:

а) лампами денного світла і світлом з вікон;

б) тільки світлом з вікон;

в) тільки лампами денного світла.

1. Чим в основному породжується шум в Вашій кімнаті:

а) постійними розмовами співробітників;

б) голосними керівними вказівками начальника;

в) шумом друкуючих машин і дзвінками телефонів.

1. На скільки чоловік приходиться у Вас один телефонний апарат:

а) на чотирьох і більше;

б) на двох-чотирьох;

в) на кожного робітника.

1. Що Ви знаєте про головних постачальників Вашого підприємства:

а) тільки назву організації;

б) характер виробництва;

в) навіть прізвище директора і ім’я секретаря.

1. Що Ви знаєте про долю продукції Вашого підприємства:

а) вона використовується іншими підприємствами як напівфабрикат;

б) Вам відомі її основні параметри і значення для замовників;

в) доля продукції Вас взагалі не цікавить.

1. Як організовано на Вашому підприємстві інформаційне обслуговування:

а) кожен співробітник повинен і може отримати для своєї роботи всю необхідну інформацію;

б) Вашому начальнику все рівно, де і як Ви її добуваєте;

в) керівники Вашого підприємства вважають збір інформації пустою тратою часу.

1. Яка Ваша думка про рекламу продукції Вашого підприємства:

а) Вам байдужі ці питання;

б) Ви вважаєте це непотрібною справою;

в) Ви завжди гордо розповідаєте, на якому підприємстві Ви працюєте.

**Варіант другий**

Для керівників відділів, начальників цехів та інших керівників такого ж рівня.

**Підкресліть відповідь:**

1. Ви боїтесь, що Ваше підприємство без Вас:

а) не обійдеться і доби;

б) може спокійно обійтись – всі справи підуть чередою;

в) може обійтись деякий час.

1. Ваше співробітництво і контакти з іншими підрозділами підприємства:

а) задовільні;

б) одинарні;

в) недостатні.

1. Чи вважаєте Ви, що деякі підрозділи і цехи на Вашому підприємстві потрібно:

а) ліквідувати;

б) залишити в спокої;

в) привести кількість зайнятих там працівників в відповідність з важливістю вирішуваних задач.

1. Ви думаєте про керівників свого підприємства, що:

а) вони повністю задоволені своєю роботою;

б) працюють продуктивно;

в) роблять все, що можуть.

1. Як Ви відноситесь до забезпечення підлеглих повною інформацією:

а) вважаєте це необхідною передумовою хорошої роботи свого підрозділу або цеху;

б) способом перекладання на них своєї роботи;

в) надлишковою справою.

1. Що Ви робите, коли потрібно матеріально заохотити підлеглих:

а) вирішуєте питання самостійно;

б) консультуєтесь з вище стоячим начальством;

в) практично не маєте такої можливості.

1. Якщо Вам вдалося отримати ще одну кімнату, Ви її використаєте:

а) для розміщення своїх співробітників;

б) для влаштування нового кабінету для себе і свого секретаря;

в) для влаштування комфортабельного кабінету для себе.

1. Як Ви поставите свій письмовий стіл:

а) щоб світло падало на нього спереду;

б) щоб Ви виглядали як можна значимим;

в) щоб світло падало зліва.

1. Під час нарад в Вашій кімнаті Ви:

а) забороняєте палити;

б) робите перерву для курців;

в) не бачите через дим один одного.

1. Яка Ваша думка про оснащення своїх підлеглих засобами техніки:

а) вважаєте це другорядним;

б) допускаєте, що вони цілком можуть позичати прилади один в одного;

в) приділяєте важливе значення цій “дрібниці”.

1. Яке Ваше відношення до постачальників:

а) байдуже, хто постачальник, були б постачання в термін.

б) Ви готові допомагати постачальникам в самовдосконаленні продукції;

в) Ви досліджуєте результати застосування цієї продукції в Ваших виробах.

1. Чи вважаєте Ви, що продукція:

а) чудово розповсюджується сама;

б) може бути успішно реалізована при мінімальних зусиллях;

в) потребує реклами.

1. Яке Ваше відношення до професійних семінарів і конференцій:

а) Ви вбачаєте в них чудову можливість зав’язати нові контакти;

б) вони допомагають дізнатись новини з Вашої області діяльності;

в) Ви вважаєте їх втратою часу.

1. Що, на Вашу думку, має найбільше значення для зміцнення доброго імені Вашого підприємства:

а) хороші службові і людські стосунки в колективі;

б) чітка робота відділу пропаганди і реклами;

в) висока якість продукції.

**Варіант третій**

Для директорів та їх заступників.

**Підкресліть відповідь:**

1. Коли Ви відправляєтеся в тривале службове відрядження, на підприємстві:

а) кожен робить все, що хоче;

б) через місяць починає падати продуктивність;

в) справи йдуть нормально, але загроза “збою” висить в повітрі.

1. Ви вважаєте своїх заступників:

а) найближчими співробітниками, які завжди з Вами правлять цим “кораблем”;

б) нешкідливими, а часом навіть корисними співробітниками;

в) таємними суперниками, з якими потрібно постійно боротися.

1. Приймаючи термінові справи міністерства, Ви:

а) очікуєте об’єктивних труднощів;

б) готові справлятися з будь-якими труднощами;

в) впевнені, що немає такої ситуації, з якої не було б виходу.

1. Основою Вашої керівницької діяльності Ви вважаєте:

а) оперативне рішення проблем, що виникають;

б) концептуальний підхід до управління;

в) координацію планових завдань і оперативне рішення проблем, що при цьому виникають.

1. Ви скликаєте різноманітні наради:

а) щоб знайти альтернативні шляхи вирішення проблем підприємства;

б) щоб довести до відома підлеглих свої погляди;

в) щоб не порушувати давню традицію періодичної “накачки” підлеглих.

1. Кому, на Вашу думку, повинно належати право нагородження підлеглих:

а) кожному керівнику підрозділу;

б) лише деяким нижче стоячим керівникам;

в) повинно бути тільки Вашою прерогативою.

1. Де розташований Ваш особистий секретаріат6

а) там, де знайшлось місце;

б) поблизу з Вашим кабінетом;

в) на тому ж поверсі, де і секретаріати Ваших заступників.

1. Ваш секретаріат займає:

а) більше 25 м2;

б) менше 15 м2;

в) приблизно 25 м2.

1. Чому Ви віддаєте перевагу, обладнуючи Ваш кабінет:

а) книгам;

б) квітам;

в) телевізору.

1. Ваші наради звичайно продовжуються:

а) не більше 2-х годин;

б) не більше півтори години;

в) не більше години.

1. Чи добре Ви знаєте керівників підприємств-постачальників і підприємств-замовників:

а) досить поверхово;

б) добре;

в) лише по переписці.

1. Від чого, на Вашу думку, залежать між Вашим підприємством і замовниками:

а) від ініціативної політики збуту і якості вашої продукції;

б) від вимог інструкцій, прийнятих багато років тому;

в) від методів планування.

1. Ви очікуєте від закордонної поїздки:

а) отримання інформації і встановлення корисних службових контактів;

б) можливості рекламувати продукцію підприємства;

в) інформацію про іншу країну і її ринок.

1. Чи вважаєте Ви рекламу продукції Вашого підприємства:

а) неминучою, хоча і дорогою справою;

б) тим, на чому не можна економити;

в) невід’ємною частиною діяльності підприємства.

**Ключ**

Визначте оцінку Ваших відповідей в балах. Додавши бали, Ви дізнаєтесь, до якої з чотирьох категорій відноситься Ваше підприємство і чи правильно Ви його оцінили.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Відповідь | Запитання | | | | | | | | | | | | | |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** |
| в | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| б | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| а | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 |

**Результат**

**Менше 20 балів.** Вас нічим похвалитись. Ситуація на Вашому підприємстві дуже погана. Необхідні суттєві зміни навіть в самій концепції управління виробництвом.

**21-28 балів.** Ваше підприємство постійно лихоманить, час працює проти Вас. Необхідно прискорити аналіз ситуації, що склалась, і розробити нову концепцію системи управління і розвитку підприємства.

**29-37 балів.** Ви працюєте на хорошому підприємстві. Але все ж неможна забувати про те, що для стабільного успіху Вам потрібно постійно вдосконалювати методи керівництва і діяльності Ваших підлеглих. Спочивати на лаврах небезпечно – це може призвести до погіршення ситуації і в Вашому підрозділі, і вцілому на підприємстві.

**38 і більше балів.** Ви можете з гордістю казати де працюєте. Ваше підприємство досить стабільне, злагоджене і добре справляється. Але це зовсім не значить, що у Вас неможна нічого покращити. Ми радимо Вам час від часу консультуватись у експертів по організації виробництва, щоб зберегти досягнутий високий рівень.

**Основна література:**

1. Бурштейн М.А. Производственній менеджмент на горном предприятии / М.А. Бурштейн // Учеб. пособие для вузов. – М. : Издательство МГГУ, 2007. – 203 с.

1. Ганицкий В.И., Управление производством в горной промышленности / В.И. Ганицкий, М.А. Бурштейн // Учеб. пособие для вузов. – М. : Издательство МГГУ, 1983. – 203 с.
2. Организация управления горным производством. / Под редакцией Ганицкого В.И. – М. : Недра, 1991. –
3. Котлер О.Ф. Основы маркетинга / О.Ф. Котлер : [пер. з английского]. – Москва: Росинтер, 1996. –

**Додаткова:**

1. Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон, О`Деллк : [пер. з английского]. – М.: Экономика, 1991.
2. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете / В.И. Венедиктова. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
3. Курс предпринимательства. Учебник под редакцией проф. Горфинкеля В.Я. и проф. Швандара В.А. – М. : ЮНИТИ, 1997.