

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра маркетинга

В. Н. Редько, С. Г. Гринберг, М. З. Фрейдин

МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГА

*Методические указания по проведению практических
занятий для студентов, обучающихся по специальности
1-26 02 03 Маркетинг*

Горки
БГСХА
2020

УДК 658.8:005(072)

*Рекомендовано методической комиссией
факультета бизнеса и права.
Протокол № 3 от 29 ноября 2019 г.*

Авторы:

кандидат экономических наук, доцент *В. Н. Редько*;
кандидат экономических наук, доцент *С. Г. Гринберг*;
кандидат экономических наук, профессор *М. З. Фрейдин*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *А. В. Колмыков*;
кандидат экономических наук, доцент *С. А. Казан*

Менеджмент маркетинга : методические указания по проведению практических занятий / В. Н. Редько, С. Г. Гринберг, М. З. Фрейдин. – Горки : БГСХА, 2020. – 38 с.

Изложена методика проведения практических занятий по теме «Личность менеджера в системе управления маркетингом». Представлены задания и тесты для выявления соответствия личностных, психологических и психофизиологических качеств и свойств личности студента требованиям профессии менеджера.

Для студентов, обучающихся по специальности 1-26 02 03 Маркетинг.

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2020

ВВЕДЕНИЕ

Центральной фигурой в системе маркетинга является личность менеджера, потому что именно от него зависят результаты работы возглавляемого им коллектива.

В современных условиях существенным образом изменились состав и содержание функциональных обязанностей руководителей трудовых коллективов. Работа в должности руководителя является самостоятельной профессией и не каждый высококвалифицированный специалист может стать хорошим руководителем, так как в его деятельности наряду с профессиональной компетентностью должны присутствовать организаторские способности, целеустремленность, элементы творчества и искусства.

Поскольку все знать невозможно, для эффективной работы менеджера важно не стремиться к максимально широкому набору знаний об объекте, средствах и методах управления, а важно обладать знаниями, необходимыми для принятия текущих решений, и способами приобретения новых знаний.

Для руководителя более важно не знание большого количества теорий управления, а понимание того, как их можно и нужно применять в процессе практической управленческой работы.

Система подготовки кадров управления должна быть ориентирована на формирование у менеджеров ценностных ориентиров, норм морали и нравственности, не позволяющих им действовать в ущерб предприятию и обществу.

Руководитель в современных условиях должен не столько командовать, сколько уметь вести за собой и вдохновлять работников харизмой. Он должен быть креативным и эффективным, т. е. обладать способностями к нахождению нестандартных решений возникающих проблем в кратчайшие сроки и наиболее эффективным образом.

Кроме того, эффективный руководитель должен владеть информацией о своих подчиненных, их способностях и возможностях выполнять конкретную работу. В связи с этим особое внимание менеджеру необходимо уделять развитию коммуникационных способностей и взаимодействию с людьми.

Особое внимание необходимо также уделять и психологии управления. Менеджер должен уметь адекватно оценивать психологическое состояние своих подчиненных.

Он также должен иметь представление о социально-психологической структуре своего коллектива, о методах воздействия на неформальные группы для достижения целей предприятия.

Современный менеджер – это человек, обладающий прочными знаниями в области управления, экономики, права, социологии и психологии. Он должен свободно владеть современными информационными технологиями, для того чтобы своевременно находить необходимую информацию для решения возникающих проблем.

Менеджер – это человек, обладающий активностью предпринимателя, мудростью педагога, ответственностью врача, настойчивостью ученого и логикой юриста. Именно эти качества позволяют ему реально влиять на ход событий и принимать такие управленческие решения, которые комплексно отражают интересы отдельного человека, коллектива предприятия и всего общества.

Таким образом, менеджер – это профессионально подготовленный специалист в области управления организацией, обладающий комплексом специальных знаний, позволяющих ему своевременно диагностировать проблемы и находить их решения. При этом важны не только и не столько знания, а их структура, практическая ценность, фундаментальность и устойчивость.

1. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

В процессе учебных занятий будет проведена диагностика личностных свойств и качеств студента на степень соответствия профессии менеджера.

Студентам будет предложено несколько тестовых заданий, по результатам которых будет определено процентное соответствие их личностных свойств и качеств профессии менеджера по следующей градации:

- 1) абсолютное – 96–100 %;
- 2) великолепное – 91–95 %;
- 3) отличное – 86–90 %;
- 4) полное – 81–85 %;
- 5) хорошее – 71–80 %;
- 6) удовлетворительное – 61–70 %;
- 7) предельно допустимое – 51–60 %.

Результаты тестирования записываются в табл. 1.

Таблица 1. **Итоги тестирования**

Название теста	Характеристика	Система ценностей	Честность	Решительность	Уверенность	и т. д.	Интеллектуальный тест
Баллы						...	
Соответствие, %							

Итоговая степень соответствия профессии менеджера определяется путем деления общей суммы набранных по итогам тестирования процентов соответствия на количество пройденных тестов.

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Тест 1. Характеристика

Тест предназначен для составления подробной психодиагностической характеристики (мышление, психические черты, этические характеристики, отношение к работе) руководителя.

Не слишком долго задумываясь, оцените по отношению к себе каждое высказывание в баллах от 0 до 10.

1. Способен заранее обнаруживать трудности и находить пути их преодоления.

2. Умею учитывать все, что влияет на результат.
3. Предвижу последствия принимаемых решений.
4. Активно применяю специальные знания.
5. Способен использовать предложения, противоположные собственным.
6. Умею отличать мнения от фактов.
7. Опыт и знания не мешают мне принимать оригинальные решения.
8. Быстро реагирую на изменение обстановки.
9. Умею последовательно, не отклоняясь от цели, осмысливать ситуацию.
10. Настойчив.
11. Способен к разумному риску.
12. Готов к однообразной монотонной и трудной работе.
13. Способен самостоятельно выдвигать идеи и осуществлять их на практике.
14. Не увлекаюсь нереальными предложениями.
15. Умею видеть себя глазами других.
16. Быстро приспосабливаюсь к меняющимся условиям.
17. Умею сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке и настраиваться на любую работу.
18. Внутренне настроен на выполнение обещанного.
19. Принципиален в конфликтных ситуациях.
20. Требователен прежде всего к себе.
21. Самокритичен.
22. Не пользуюсь сплетнями для оценок других людей.
23. Способен оценивать чужие предложения независимо от личных симпатий.
24. Вовремя отказываюсь от своих неверных решений.
25. Составляя мнение о людях, отделяю случайное от главного.
26. Не вспоминаю старое, если человек исправил ошибку.
27. Бдителен, когда слышу лесть.
28. Если надо, готов работать сверхурочно.
29. Неудачи в работе воспринимаю как личные.
30. Поддерживаю любые начинания, способствующие росту эффективности работы.
31. Не бросаю работу, пока не закончу.
32. Не гоняюсь за количеством в ущерб качеству.
33. На первое место ставлю интересы дела.

34. Умею работать, даже если это скучно.
35. Не люблю бездельничать.
36. Делаю больше, чем требуется.
37. Умею принимать взвешенные и обоснованные решения.
38. Важные решения обсуждаю с коллективом.
39. Ответственность за выполнение поставленных задач беру на себя.
40. Решения принимаю быстро и смело.

Тест 2. Система ценностей

Вашему вниманию предлагается 30 утверждений. Вы должны выразить свое отношение к каждому из них с помощью следующей системы символов:

- СС – совершенно согласен;
- С – согласен;
- НС – не согласен;
- СНС – совершенно не согласен.

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.

2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.

3. Иногда необходимо давать в отчет и примерные цифры, потому что не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности.

4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.

5. Нам всегда следует поступать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.

6. Иногда можно заняться личными делами в рабочее время.

7. Психологически иногда целесообразно давать подчиненным задания превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.

8. Я бы раскрыл некоторые секреты фирмы, чтобы заполучить для нее выгодный контракт.

9. Когда линии связи не загружены, можно пользоваться служебным телефоном для личных разговоров.

10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, для достижения которой хороши все средства.

11. Если ради получения крупного контракта потребуется устроить банкет или дать взятку, я сделаю это.

12. Без нарушения различных инструкций жить и работать совершенно невозможно.

13. Отчеты по товарным запасам нужно составлять так, чтобы не показывать излишки.

14. Использовать время от времени компьютер или ксерокс организации для личных целей вполне приемлемо.

15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, клей и т. д.), – приемлемая дополнительная льгота.

16. Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и вполне приемлемо.

17. Заниматься посторонними делами или своим личным бизнесом в помещении организации и в рабочее время допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы.

18. Предложить лицам, ответственным за закупки ваших товаров, выгодную работу или какую-либо услугу вполне допустимо и приемлемо.

19. Принять подарки или деньги от другой организации вполне допустимо.

20. Клевета, ложь, пренебрежительное замечание о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах организации.

21. Принцип «взаимности» или «ты мне – я тебе» вполне допустим и укрепляет отношения с партнерами.

22. Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях организации допустимо.

23. Если нужно, то можно использовать мощь организации для запугиваний или угроз по отношению к конкурентам с целью добиться своих целей.

24. Предъявить организации счет за несъеденные обеды, неизрасходованный бензин, неиспользованные билеты допустимо и является маленькой добавкой к личному доходу.

25. Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы.

26. Использование грубости и насилия по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо.

27. Курение на рабочем месте допустимо с согласия коллег по работе.

28. Легкий флирт и эротические шутки на работе не являются слишком грубым нарушением этических отношений.

29. Запугивание подчиненных в интересах повышения уровня дисциплины допустимо.

30. Иногда на рабочем месте и в рабочее время можно употребить спиртное, если для этого есть веские причины (день рождения коллеги, праздник и т. д.).

Тест 3. Честность

Установлено, что за десять минут разговора человек врет три раза. Узнайте, часто ли вы говорите правду, с помощью этого теста. Данный опросник в своей практике используют психологи, например при профотборе кандидатов на какую-либо вакансию. Внимательно прочитайте следующие утверждения. В зависимости от того, согласны или нет с каждым из них, ответьте «да» или «нет». Не стоит слишком долго размышлять над каждым пунктом.

1. Бывает, что я смеюсь над неприличным анекдотом (да – 1, нет – 0).
2. Если ко мне обращаются вежливо, то я тоже всегда отвечаю вежливо (да – 0, нет – 1).
3. У меня бывают денежные затруднения (да – 1, нет – 0).
4. Мне всегда приятно, когда человек, который мне не нравится, добивается заслуженного успеха (да – 0, нет – 1).
5. Нередко я откладываю то, что требуется сделать немедленно (да – 1, нет – 0).
6. В компании я веду себя не так, как дома (да – 1, нет – 0).
7. Я полностью свободен (свободна) от всяких предрассудков (да – 0, нет – 1).
8. Я не всегда говорю правду (да – 1, нет – 0).
9. Когда я с кем-нибудь играю, мне всегда хочется победить (да – 1, нет – 0).
10. Иногда я сержусь (да – 1, нет – 0).
11. В свое оправдание я частенько что-нибудь выдумываю (да – 1, нет – 0).
12. Бывает, что я выхожу из себя (да – 1, нет – 0).
13. В детстве я сразу и без пререканий делал все, что от меня требовалось (да – 0, нет – 1).
14. Иногда я чувствую раздражение (да – 1, нет – 0).
15. Меня нередко смешат неприличные шутки (да – 1, нет – 0).

16. Случается, я опаздываю к назначенному времени (да – 1, нет – 0).
17. Я люблю изредка посплетничать (да – 1, нет – 0).
18. Среди тех, кого я знаю, есть такие лица, которые мне очень не нравятся (да – 1, нет – 0).
19. Меня не особенно печалят неудачи человека, которого я терпеть не могу (да – 1, нет – 0).
20. Мне случалось опаздывать (да – 1, нет – 0).
21. Мне свойственно прихвастнуть (да – 1, нет – 0).
22. Иногда нет никакого желания чем-либо заниматься (да – 1, нет – 0).
23. Мне приходят в голову мысли, о которых стыдно рассказывать другим (да – 1, нет – 0).
24. Бывает, я становлюсь причиной плохого настроения кого-нибудь из окружающих (да – 1, нет – 0).
25. Мне приходится говорить неправду (да – 1, нет – 0).
26. Все мои привычки положительны (да – 0, нет – 1).
27. Если я что-то обещаю, то, несмотря ни на что, всегда держу слово (да – 0, нет – 1).
28. Могу похвастаться (да – 1, нет – 0).
29. В отрочестве меня привлекали запретные темы (да – 1, нет – 0).
30. Я откладываю на завтра то, что необходимо сделать сегодня (да – 1, нет – 0).
31. Меня посещают мысли, которых следовало бы стыдиться (да – 1, нет – 0).
32. Я спорю о вещах, о которых слишком мало знаю (да – 1, нет – 0).
33. Я люблю не всех своих знакомых (да – 1, нет – 0).
34. Я могу о ком-нибудь сказать плохо (да – 1, нет – 0).

Тест 4. Решительность

Не все люди одинаково подходят к принятию решения. Если одни действует без долгих раздумий, как говорится, рубят с плеча, то другие руководствуются правилом «семь раз отмерь – один отрежь». Что лучше? Видимо, должна быть «золотая середина», но как ее найти?

А что вы можете сказать о себе? Является ли решительность сильной стороной вашего характера? Скоропалительны ли ваши решения? Или наоборот, вы нерешительны? Найти ответ на эти вопросы поможет этот тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, стилю, существенно отличающимся от привычных вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли вы обычную причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится – вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обязательного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск?
12. Всегда ли выполняете данные вами обещания?

Тест 5. Уверенность

Для того чтобы узнать, насколько вы уверены в своих силах и возможностях, ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы теста:

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, вы не переутомились?
2. Бывает ли с вами, что вдруг испытываете неуверенность – заперли ли вы за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?

5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от него?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках главным образом тем, что ожидают от вас другие?

Тест 6. Сила воли

Отвечая на вопросы, поставьте в конспекте рядом с номером вопроса выбранный вами один из трех вариантов ответов: «да», «не знаю (иногда)», «нет».

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?
2. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное вам (например, пойти на дежурство в выходной день)?
3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию на работе или в быту, в состоянии ли взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?
4. Если вам прописана диета, сможете ли преодолеть все кулинарные соблазны?
5. Найдете ли силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?
6. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?
7. Быстро ли отвечаете на письма?
8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубокабинета, сумеете ли вы без особого труда

преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?

9. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое вам настойчиво рекомендует врач?

10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выполнение его принесет вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли вы человеком слова?

11. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (деловую поездку) в незнакомый город?

12. Строго ли вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих дел?

13. Относитесь ли неодобрительно к библиотечным задолжникам?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?

15. Сможете ли прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова «противной стороны»?

Тест 7. Влияние на людей

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и в свою очередь сам влияет на них с той или иной целью. Политики, бизнесмены, менеджеры, педагоги, врачи, журналисты, актеры делают это в силу специфики своей профессии.

Если вы хотите знать, обладаете ли вы способностью влиять на окружающих, вам необходимо ответить «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Как вы считаете, подошла бы вам профессия актера или политика?

2. Раздражают ли вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?

3. Можете ли вы разговаривать с другим человеком о ваших интимных проблемах?

4. Сразу ли вы реагируете на малейшие проявления неверного трактования ваших слов и поступков?

5. Чувствуете ли вы дискомфорт, когда другие добиваются успеха в той сфере, где вы сами хотели бы его добиться?

6. Любите ли вы заниматься каким-нибудь очень трудным делом, чтобы показать, что вы способны на это?

7. Могли бы вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь выдающегося?

8. Устраивает ли вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?
10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?
11. Нравится ли вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли вы «осаживать» того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?
13. Нравится ли вам демонстрировать, что ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

Тест 8. Организованность

Все организованные люди всегда очень надежны, результативны, точны и внимательны. Организованный человек делает в три раза больше, чем неорганизованный, и проживает как бы три жизни. Неорганизованный человек идет на поводу у времени и дел. Организованный же умеет управлять и временем, и делами. Его стиль работы, результаты труда показывают, что правильная организация своей работы в руках человека – огромная сила.

Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организованности, но и средством, которое сможет побудить к достижению секретов самоорганизации, выработке организационных навыков и привычек.

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые вы найдете в ключе к тесту.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

- А. У меня есть такие цели.
- Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива.
- В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.
- Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот и т. д.?

- А. Да.
- Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листе бумаги.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

Д. Составлять планы – это игра в организованность.

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. «Отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. «Отчитываю», несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.

В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя.

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?

А. Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать по науке, однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет особого значения.

Г. Используя общепринятую систему, в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д.

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать о потерянном времени.

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, то я бы считал его.

Г. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

А. Предлагаю обратить внимание на сущность вопроса.

Б. На любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на переливание из пустого в порожнее.

8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Придадите ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. д.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь?

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в сво-

ем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Вовремя ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5–7 минут.

Б. Прихожу вовремя, к началу собрания, заседания, совещания.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.

Б. Своевременность выполнения – это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как вы будете себя вести?

А. Сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

Б. Постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо,

не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал(а) своих обещаний.

Г. Ничего не буду обещать человеку. Выполнил обещанное во что бы то ни стало.

Тест 9. Способность к руководству

Существует много пособий, которые призваны помочь руководителю найти ответ на волнующие его вопросы, чтобы избежать наиболее типичных ошибок в работе. Но не все советы и рекомендации смогут реально помочь. Вначале нужно решить вопрос, способны ли вы быть руководителем. «Да разве не каждый квалифицированный работник способен стать руководителем?» – спросите вы. К сожалению, нет. Руководитель – это не просто разновидность обязанностей, а профессия. И как к любой профессии, к ней нужно иметь определенную предрасположенность, особые черты характера.

Забвение этой простой истины дорого обходится и организациям, и рядовым сотрудникам, и самим руководителям-неудачникам. Но бывает и так, что в принципе специалист обладает всеми нужными качествами для занятия руководящей должности, но не знает, как взяться за дело. Он может избрать путь, который приведет его к провалу, либо, действуя методом проб и ошибок, встретится со множеством неудач. Поэтому начинающему специалисту важно знать, сможет ли он быть руководителем.

Наиболее доступным средством в этой ситуации является следующий тест.

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли было вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы отдавали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий, решая кадровые вопросы?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Легче ли вам избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус?

Тест 10. Отношение к критике

Одни извлекают из критики пользу, другие ее просто терпят, третьи – активно борются с критикующими. Одни считают, что она помогает делу, другие – мешает. Хотим мы того или нет, но критика присутствует всякому социальному организму, каким является любой коллектив. А как вы относитесь к критике? На этот вопрос вам поможет ответить следующий тест.

Отметьте в каждом вопросе наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

А. Да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива.

Б. Критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю.

В. Критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как вы относитесь к публичной критике?

А. Считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков.

Б. Полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях.

В. Предпочитаю «кулуарную критику», т. е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полшутливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

А. Да, конечно.

Б. Не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо.

В. Можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

А. Стараюсь быть объективным к себе и своей службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие.

Б. Обычно я знаю недостатки в работе своего коллектива и моей лично, но не спешу заниматься самокритикой.

В. Заниматься самокритикой не надо, так как всегда есть много охотников покритиковать меня.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы говорить мягко, корректно, тактично, чтобы не задеть личность критикуемого?

А. Да, разумеется.

Б. Нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика.

В. Все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива – учитываю это, а нет – особо не проявляю деликатность.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

А. Да, обычно стараюсь.

Б. Нет, не вижу в этом смысла.

В. Если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

А. Да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток.

Б. Нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики.

В. Стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

А. Да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения.

Б. Нет, я полагаю, что главное – обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять – дело компетентных органов и специалистов.

В. Как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

А. Стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места.

Б. Переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться.

В. Обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику?

А. Как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна.

Б. Прибегаю к методу «защиты от противного», т. е. критикую критикующего.

В. Поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет моей службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. Раздражает ли вас критика?

А. Да, как правило.

Б. Не очень.

В. Смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

А. Да, как правило.

Б. Нет, крайне редко.

В. Да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом?

А. Как и прежде.

Б. Стараюсь при случае ответить тем же или ущемить его интересы другим доступным мне способом.

В. Некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

А. Считаю их приспособленцами, трусами, угодниками.

Б. Отношусь нормально.

В. Советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Как вы думаете, существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

А. Да

Б. Нет.

В. Не знаю.

16. Какое высказывание о критике вам ближе? Вопрос-шутка.

А. Критика – это лекарство, ее надо уметь применять и принимать.

Б. Управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк кому не лень.

В. И на критику существует мода!

Тест 11. Предпринимательские способности

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Умеете ли вы доводить начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?

2. Умеете ли вы настоять на принятом решении или вас легко переубедить?

3. Любите ли вы брать на себя ответственность, руководить?

4. Пользуетесь ли вы уважением и доверием коллег?

5. Вы здоровы?

6. Готовы ли вы трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?

7. Любите ли вы общаться и работать с людьми?

8. Умеете ли вы убеждать и заражать своей уверенностью в правильности выбранного пути других?

9. Понятны ли вам идеи и мысли других?

10. Есть ли у вас опыт работы в той области, в которой вы хотите начать дело?

11. Знакомы ли вы с действующими правилами налогообложения, калькуляции заработной платы, составления декларации о доходах, ведения бухгалтерского учета?

12. Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которую вы хотите предложить?

13. Есть ли у вас хотя бы базовая подготовка в области маркетинга и финансов?

14. Хорошо ли идут дела в вашем городе или области у других мелких предпринимателей вашего профиля?

15. Есть ли у вас на примете помещение, которое можно арендовать?

16. Располагаете ли вы достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?

17. Располагаете ли вы достаточным первоначальным капиталом? Есть ли у вас возможность привлечь к финансированию создаваемого дела родных и знакомых?

18. Есть ли у вас на примете поставщики необходимых вам материалов?

19. Есть ли у вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых не хватает вам?

20. Уверены ли вы в том, что иметь собственное дело – это главная ваша мечта?

Тест 12. Потенциал менеджера

Прочтите приведенные фразы, ответьте «да» или «нет».

1. Производственный опыт есть только часть требований для продвижения и успеха.

2. Основой вашего продвижения к следующей ступени является совместимость с вашим шефом. Вы должны понять его и затем изменить себя в соответствии с его ожиданиями.

3. Играющая «команда» и участие в корпоративной игре есть фундаментальная предпосылка карьерного прогресса, и вы должны следовать правилам игры.

4. Вы нуждаетесь в развитии навыков преодоления ежедневной фрустрации (разочарования, гнетущего напряжения).

5. Вы должны постоянно готовиться к будущему и не позволять прошлому связывать вам руки.

6. Вы должны иметь хорошее чувство деловитости и устоявшееся желание делать добро.

7. Получение ключевых постов вашим шефом может усилить его эффективность и открыть многие двери для вас.

8. Делая себя «совершенно необходимым», вы движетесь вверх, но продолжать так действовать, хотя вы уже стали «совершенно необходимым», значит отодвигать себя от цели.

9. Быть «одиноким волком» чуждо менеджеру: это может разрушить его карьеру.

10. Расширение ваших знаний и управленческих навыков, вытекающих из ваших занятий, есть фундаментальное требование для успеха в управленческой карьере.

11. Ваши представления в большей степени базируются на ваших лидерских и административных навыках и в меньшей степени – на технических.

12. Продолжение образования и саморазвития становится вашим жизненным путем.

13. Ваша управленческая карьера контролируется не только вами, но и частично (если не в основном) организацией и людьми, с которыми вы работаете.

14. Вы должны учиться источать и испытывать гордость за свои достижения.

15. Ваша задача как менеджера – не делать работу самому, а делать ее с помощью других.

16. Вы не будете уделять достаточно времени своей семье. Если вы хотите полноценной семейной жизни, вы должны быть удовлетворены худшей работой.

17. Ваш внешний вид, одежда, манеры имеют большое значение для вашего имиджа и карьерных достижений.

18. Поддержка организационной политики и воля к согласию есть важный критерий управленческого карьерного успеха. Интересы организации должны быть на первом месте.

19. Вы предпочитаете быть индивидуалистом приватно и конформистом публично.

20. Вы испытываете потребность быть спонсором, ментором.

Тест 13. Интеллектуальный тест

Вам дается 25 минут, для того чтобы ответить на вопросы теста.

1. Продолжите ряд цифр:

1, 2, 3, 5, 7, 11, 13, 17...

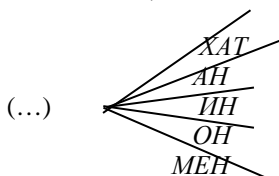
2. Вставьте слово, означающее то же самое, что и слова, стоящие вне скобок:

рабочий инструмент () рыба.

3. У дерева всегда есть...

листья, плоды, почки, корни, тень.

4. Запишите слово, являющееся началом остальных слов:



5. Вставьте пропущенное число:

10	7	9
12	7	25
8	2	?

6. Исключите лишнее слово:

молоток, гвоздь, клещи, топор, долото.

7. Вставьте слово, которое означает то же самое, что и слова, стоящие вне скобок:

часть руки () гроздь винограда.

8. Вставьте пропущенное число:

376 (23) 124 222 (?) 973

9. Для торговли необходимо иметь...

магазин, деньги, кассовый аппарат, товар, весы.

10. Вставьте слово, которое одновременно является окончанием первого слова и началом второго:

ку () ал.

11. Часы отбивают 6 ударов за 30 секунд. За сколько секунд они пробьют 12 ударов?

12. В книжном шкафу в обычном порядке стоят 2 тома книг. В первом томе – 500 страниц, а во втором – 400. В шкафу завелся книжный червь и прогрыз книги от 1-й страницы первого тома до последней страницы второго тома. Сколько страниц испортил книжный червь?

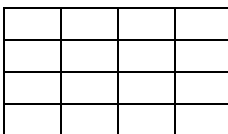
13. Лягушка рано утром упала в колодец глубиной 30 м. За день она продвигалась по стенке колодца вверх на 3 м, а за ночь во сне сползла вниз на 2 м. На какой день лягушка выберется из колодца?

14. На руках у человека 10 пальцев. Сколько пальцев на 10 руках?

15. Круглое бревно весит 30 кг. Сколько бы весило бревно, если бы оно было вдвое толще, но вдвое короче?

16. Сколько цифр «9» в ряду чисел от 1 до 100?

17. Запишите максимальное число квадратов, которое можно насчитать на рисунке.



18. Пятачок съедает банку меда за 6 минут, а Винни-Пух – за 3 минуты. За сколько минут они вдвоем съедят одну банку меда?

19. Вы принимаете участие в марафонском беге и только что обогнали второго бегуна. На каком вы месте?

20. Вы – мужчина и перед вами сидит девушка. Даже если она встанет, то вы все равно не сможете сесть на ее место. Где она сидит?

3. ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ И КЛЮЧИ К ТЕСТАМ

Ключ к тесту 1

Подсчитайте сумму набранных баллов и полученный результат разделите на 400 , а затем умножьте на 100 %. Это и будет степень ответственности ваших личных свойств и качеств профессии менеджера.

Ключ к тесту 2

Подсчитайте количество символов каждой группы. Умножьте полученные значения на число баллов, соответствующее каждому символу:

НС – 0, НС – 1, С – 2, СС – 3 балла. Подсчитайте общую сумму баллов.

Интерпретация результатов теста. Если вы набрали:

0 баллов – вы святой человек;

1–10 баллов – вы готовитесь стать святым;

11–20 баллов – у вас высокий этический уровень;

21–30 баллов – у вас хороший этический уровень;

31–45 баллов – у вас средний этический уровень;

46–60 баллов – вам требуется моральное воспитание;

61–80 баллов – вы соскальзываете в пропасть;

свыше 80 баллов – охраняйте ценные вещи от самого себя.

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 3

Если вы набрали:

0–5 баллов. Очень низкий показатель по шкале «честность». Это свидетельствует о ярко выраженной склонности ко лжи, приукрашиванию себя. Такой результат может говорить о низких показателях социального интеллекта;

6–13 баллов. Низкий показатель по шкале «честность». Свидетельствует о значительной склонности ко лжи. Вы любите приукрасить себя, свое поведение, но в пределах допустимой нормы;

14–29 баллов. Нормальный результат. Склонность ко лжи не выявлена. Вы изредка склонны приукрашивать себя, свое поведение, но в пределах допустимой нормы;

30–34 баллов. Высокий результат по шкале «честность». Но иногда это является не показателем высокой личностной честности, а следствием преднамеренного искажения ответов;

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 4

Проставьте баллы в соответствии с табл. 2.

Таблица 2. Оценка результатов теста «Решительность»

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Если вы набрали:

менее 9 баллов. Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удается переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение.

Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение на собраниях и совещаниях, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдывать все тем, что это ваша «прирожденная» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С вами сложно жить и работать. И хотя вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, но такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На вас трудно положиться, вы можете и подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению – оно не подведет вас;

10–18 баллов. Вы принимаете решение осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у вас есть достаточно времени. Вот когда вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя этот вопрос вы можете решить сами. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных (но для того, чтобы проверить себя);

19–28 баллов. Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогают вам решить вопросы быстро и правильно. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советом других, хотя и прибегаете к ним не так уж и часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по вопросам, в которых вы не достаточно компетентны;

29 баллов и выше. Нерешительность – неведомое для вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах вашей деятельности и не считаете нужным выслушивать чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у вас раздражение, которое вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда вас называют человеком

решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в ваш адрес. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам нужно неотложно менять стиль своей работы!

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 5

Поставьте себе по одному баллу за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и за отрицательные ответы на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14. Вы можете получить максимум 15 баллов.

Если вы набрали:

0 баллов. Вы в такой степени самоуверенны, что можно предположить, что вы не вполне откровенны в своих ответах;

1–4 балла. Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики;

5–8 баллов. У вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди могут на вас положиться. Правда, из-за этой вашей черты иногда страдает непосредственность выражения чувств;

9–12 баллов. Ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не таковыми, какие они есть на самом деле, а такими, как это соответствует вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отважиться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет мало счастливых мгновений;

13–15 баллов. Ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы и тут, прежде всего, испытываете какие-то сомнения, опасения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но когда она (эта потребность) вырастает до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если донести

эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 6

Суммируйте полученные ответы по балльной системе: за ответ «да» – 2 балла, «не знаю» – 1 балл, «нет» – 0 баллов.

Если вы набрали:

до 12 баллов. С силой воли дела у вас обстоят неважно. Вы делаете то, что легче и интереснее и даже может повредить вам. К обязанностям относитесь нередко спустя рукава, что бывает причиной разных неприятностей для вас. Ваша позиция выражается извечным изречением «что мне больше всех нужно?»; любую просьбу, любую обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя с учетом такой оценки. Может быть, это поможет вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что «переделать» в своем характере. Если удастся, то от этого вы только выиграете;

13–21 балл. Сила воли у вас средняя. Если столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тут же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих людей. Если хотите достичь в жизни большего, тренируйте волю;

22–30 баллов. С силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться – вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 7

Проставьте баллы в соответствии с табл. 3.

Таблица 3. Оценка результатов теста «Влияние на людей»

Во-просы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если вы набрали:

от 65 до 35 баллов. Вы человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми вы чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. И в этом случае с теми, кто не разрешает или не разделяет ваши принципы, на ваш взгляд, нечего особенно церемониться. Их надо убеждать, и вы это умеете. Однако вам нужно следить за тем, чтобы ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе вы превратитесь в фанатика или тирана;

от 34 до 0 баллов. Увы, вы бываете малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что ваша жизнь (и жизнь окружающих) должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать через силу. Иногда бываете чрезмерно неуверенны в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, в результате оказываясь несправедливо обделенными.

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 8

Подсчитайте набранные баллы, пользуясь табл. 4.

Таблица 4. Оценка результатов теста «Организованность»

Номер вопроса	Варианты ответов и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	–
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	–
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	–
8	2	6	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	1	1	0	–
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	–
13	2	0	0	6	–

Если вы набрали:

от 72 до 78 баллов. Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми;

от 63 до 71 балла. Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее;

меньше 63 баллов. Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 9

Подсчитайте набранные баллы, пользуясь табл. 5.

Таблица 5. Оценка результатов теста «Способность к руководству»

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Максимально возможное количество баллов – 20. Если вы набрали: **от 0 до 5 баллов.** Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., не надо колебаться;

от 6 до 10 баллов. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе;

от 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполнимого) плана. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение;

от 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам мешает «текучка». Вы стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношении с вышестоящими руководителями.

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 10

Подсчитайте набранные баллы, пользуясь табл. 6.

Таблица 6. Оценка результатов теста «Как вы относитесь к критике»

Номера вопросов	Варианты ответов		
	А	Б	В
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

Если вы набрали:

8–18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий «комплекс стабильности», т. е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств;

19–32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, но не переоцениваете, однако, ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» – вы редко выходите из себя. В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки;

33–46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебар-

щиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяют вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

Пользуясь данными приложения, определите степень вашего соответствия профессии менеджера по данному качеству.

Ключ к тесту 11

Подсчитайте количество положительных ответов. Каждый положительный ответ оценивается в один балл.

Если вы набрали:

17 и более баллов. Вы имеете все необходимые качества, чтобы достичь успеха в предпринимательстве;

13–16 баллов. Ваши шансы на успех в качестве предпринимателя не так очевидны. Подумайте еще раз, готовы ли вы нести всю ответственность, которую предполагает профессия свободного предпринимателя;

менее 13 баллов. Ваши шансы добиться успеха в качестве предпринимателя, по-видимому, невелики.

Суммируйте число позитивных ответов и умножьте на пять. Полученный результат можно интерпретировать как процентное выражение уровня вашего управленческого потенциала относительно уровня, присущего преуспевающим менеджерам.

Ключ к тесту 12

Суммируйте число позитивных ответов и умножьте на пять. Полученный результат можно интерпретировать как процентное выражение уровня вашего управленческого потенциала относительно уровня, присущего преуспевающим менеджерам.

Ключ к тесту 13

Правильные ответы: 19, пила, корни, бар, 36, гвоздь, кисть, 25, товар, бок, 66, 0, 28, 50, 60, 20, 30, 2, 2, у вас на коленях.

Подсчитайте количество правильных ответов и полученный результат умножьте на 5. Это и будет процент вашего соответствия профессии менеджера.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: учебник / Б. П. Прыкин [и др.]. – Москва: ЮНИТИ, 1998. – 415 с.
2. Жизнин, С. З. Как стать бизнесменом. Американский опыт / С. З. Жизнин, В. И. Крупнов. – Минск: Предприниматель, 1990. – 64 с.
3. Белый, М. И. Познай себя (30 популярных тестов) / М. И. Белый, А. С. Мельникова. – Москва: Экономика, 1992. – 93 с.
4. Тарасов, В. Руководить – наука и искусство: советы деловому человеку / В. Тарасов, В. Зигерт, Ю. Надольский. – Гомель, 1998. – 73 с.
5. Чернет, П. Е. Тесты IQ. Ресурсы и задачи. Структурные построения и преобразования / В. А. Крючков. – Москва: Дрофа, 2002. – Вып. 4. – 48 с.
6. Айзенк, Г. Ю. Проверьте свои способности / Г. Ю. Айзенк; пер. с англ. А. Лука, И. Хорола. – Санкт-Петербург: Система-плюс, 1996. – 160 с.
7. Каранешта, Е. Е. Сборник психологических тестов / Е. Е. Каранешта. – Киев: Хибатура, 1992. – 32 с.
8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Федури; пер. с англ. – Москва: Дело, 1992. – 702 с.
9. Моисеева, К. Н. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / К. Н. Моисеева. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
10. Щебетенко, А. И. Тесты для делового человека и для всех / А. И. Щебетенко. – Пермь: Алгос-Пресс, 1995. – 197 с.
11. Синяева, И. М. Управление маркетингом: учеб. пособие / И. М. Синяева. – Москва: Вузовский учебник, 2003. – 224 с.
12. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ.; под ред. С. Г. Божук, Ф. Котлер. – Питер, 2006. – 464 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Степень соответствия профессии менеджера по результатам пройденных тестов, %

Система ценностей		Честность		Решительность		Уверенность		Сила воли		Влияние на людей		Организованность		Способность к руководству		Отношение к критике	
баллы	%	баллы	%	баллы	%	баллы	%	баллы	%	баллы	%	баллы	%	баллы	%	баллы	%
0	0	0-1	0	0-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1-3	10	2-3	5	2-3	10	1	95	1-2	5	5	10	1-10	10	1	10	1-3	10
4-5	20	4-5	10	4-5	20	2	100	3-4	10	10	20	11-20	20	2	20	4-5	20
6-10	50	6-7	20	6-7	30	3	95	5-6	15	15	30	21-30	30	3	30	6-7	30
11-13	90	8-10	30	8-9	40	4	90	7-8	20	20	40	31-40	40	4	40	8-10	40
14-16	100	11-13	40	10-11	50	5	85	9-10	30	25	50	41-47	50	5	50	11-13	50
17-20	95	14-16	50	12-13	55	6	80	11-12	40	30	55	48-53	60	6	60	14-17	60
21-25	90	17-19	60	14-15	60	7	75	13-14	50	35	60	54-59	70	7	65	18-20	65
26-30	85	20-22	70	16-17	65	8	70	15-16	60	40	70	60-65	80	8	70	21-23	70
31-35	80	23-25	75	18-19	70	9	65	17-18	70	45	80	66-70	90	9	75	24-27	75
36-40	75	26-28	80	20-21	75	10	60	19-20	75	50	85	Св. 70	100	10	80	28-30	80
41-45	70	29	85	22-23	80	11	55	21-22	80	55	90	-	-	11	85	31-34	85
46-50	65	30	90	24-25	90	12	50	23-24	90	60	95	-	-	12	90	35-40	90
51-60	55	31	95	26-27	95	13	45	25-26	100	65	100	-	-	13	95	41-44	95
61-70	40	32	100	28-29	100	14	40	27-28	90	-	-	-	-	14	100	45-46	100
71-80	25	33-34	0	30-31	10	15	35	29-30	80	-	-	-	-	15	95	-	-
81-90	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	90	-	-
91-100	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	85	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	80	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	75	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	70	-	-

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Методика проведения практических занятий.....	5
2. Психологические тесты.....	5
3. Ответы на задания и ключи к тестам.....	26
Библиографический список	36
Приложение.....	37

Учебное издание

Редько Владимир Николаевич
Гринберг Семен Григорьевич
Фрейдин Макс Залмонович

МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГА

Методические указания
по проведению практических занятий

Редактор *С. Н. Кириленко*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*
Корректор *А. С. Зайцева*

Подписано в печать 28.02.2020. Формат 60×84¹/₁₆. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 1,67.
Тираж 50 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.