

Т. И. Бонкало, О. Б. Полякова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



Государственное бюджетное учреждение города Москвы
«Научно-исследовательский институт организации
здравоохранения и медицинского менеджмента
Департамента здравоохранения города Москвы»

Т. И. Бонкало, О. Б. Полякова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Научное электронное издание

Москва
ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»
2025

УДК 159.923
ББК 88.3

Рецензенты:

Камынина Наталья Николаевна, доктор медицинских наук, заместитель директора по научной работе ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»;

Кукшина Анастасия Алексеевна, доктор медицинских наук, ученый секретарь ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ».

Бонкало, Т. И.

Психология управления персоналом: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Т. И. Бонкало, О. Б. Полякова. – Электрон. текстовые дан. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2025. – URL: <https://niioz.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/metodicheskie-posobiya/> – Загл. с экрана. – 177 с.

ISBN 978-5-907805-97-2

Учебно-методическое пособие «Психология управления персоналом» состоит из 8 крупных модулей (самостоятельных, полностью законченных частей): «Персонал как объект управления», «Категория “управление персоналом”», «Концепция управления персоналом», «Принципы управления персоналом», «Теории управления персоналом», «Методы управления персоналом», «Стили управления персоналом», «Экономическая и социальная эффективность управления персоналом».

Каждый модуль включает теоретический материал и диагностические процедуры, соответствующие содержанию модуля.

Учебно-методическое пособие «Психология управления персоналом», насчитывающий 8 теоретических блоков и 35 диагностических процедур, адресован будущим и работающим специалистам любого типа профессий, в частности психологам, медикам и педагогам.

УДК 159.923
ББК 88.3

*Утверждено и рекомендовано к печати Научно-методическим советом ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»
(Протокол № 2 от 11 февраля 2025 г.).*

Самостоятельное электронное издание сетевого распространения

Минимальные системные требования: браузер Internet Explorer/Safari и др.;
скорость подключения к Сети 1 МБ/с и выше.

ISBN 978-5-907805-97-2



© Бонкало Т. И., Полякова О. Б., 2025

© ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
МОДУЛЬ 1. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	8
1.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ»	8
1.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК.....	11
1.2.1. КАЧЕСТВА, СПОСОБСТВУЮЩИЕ КАРЬЕРЕ РУКОВОДИТЕЛЯ	11
1.2.2. ОЦЕНИТЕ ВАШ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖЕРА.....	12
1.2.3. ТЕСТ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	14
1.2.4. ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ.....	18
МОДУЛЬ 2. КАТЕГОРИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ».....	20
2.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК. «КАТЕГОРИЯ “УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ”».....	20
2.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК.....	22
2.2.1. ГОТОВНОСТЬ К РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	22
2.2.2. КАПИТАН ИЛИ ПАССАЖИР?.....	24
2.2.3. ЛИДЕР	26
2.2.4. ЛИДЕР ЛИ ВЫ?	33
МОДУЛЬ 3. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	35
3.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	35
3.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК.....	41
3.2.1. ДОМИНАНТА ОРГАНИЗАЦИИ: МУЖСКАЯ ИЛИ ЖЕНСКАЯ.....	41
3.2.2. КАСКАДНАЯ САМООЦЕНКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ.....	43
3.2.3. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ БЫТЬ НАЧАЛЬНИКОМ? (ШУТОЧНЫЙ ОПРОСНИК).....	47
3.2.4. ОБЛАДАНИЕ КАЧЕСТВАМИ, НЕОБХОДИМЫМИ ДЛЯ РУКОВОДСТВА ДРУГИМИ, И НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОГО, КАКОЙ НАЧАЛЬНИК ПОЛУЧИТСЯ ИЗ ТЕСТИРУЕМОГО	49

МОДУЛЬ 4. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	53
4.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	53
4.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК.....	58
4.2.1. КАК ВЫ СПРАВЛЯЕТЕСЬ С ДЕЛАМИ?.....	58
4.2.2. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ.....	60
4.2.3. УМЕНИЕ РАЦИОНАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВРЕМЯ	68
4.2.4. ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА БАРЬЕРОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	69
МОДУЛЬ 5. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	71
5.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	71
5.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК.....	75
5.2.1. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНОГО УРОВНЯ	75
5.2.2. ОЦЕНКА КОММУНИКАТИВНО-ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ	83
5.2.3. СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЕСТИ ДЕЛО	87
5.2.4. УМЕНИЕ ПРАВИЛЬНО И СВОЕВРЕМЕННО РЕАГИРОВАТЬ НА НОВШЕСТВА	89
МОДУЛЬ 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	92
6.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»	92
6.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК	103
6.2.1. АДМИНИСТРАТОР ИЛИ ЛИДЕР?.....	103
6.2.2. СООТВЕТСТВИЕ ЗДОРОВЬЯ ЧЕЛОВЕКА ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА.....	106
6.2.3. СООТВЕТСТВИЕ ОСНОВНЫХ ЧЕРТ ЛИЧНОСТИ ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА.....	110
6.2.4. СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ БЫТЬ ЖЕСТКИМ РУКОВОДИТЕЛЕМ?.....	111
6.2.5. СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ РЕШИТЬ СВОИ ПРОБЛЕМЫ.....	113
МОДУЛЬ 7. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	115
7.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»	115
7.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК.....	119
7.2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАШЕГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	119
7.2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ	128

7.2.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОМОЩЬЮ САМООЦЕНКИ.....	131
7.2.4. САМООЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА	136
7.2.5. СКЛОННОСТЬ К ОПРЕДЕЛЕННОМУ СТИЛЮ РУКОВОДСТВА	138
МОДУЛЬ 8. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	142
8.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	142
8.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК	147
8.2.1. НЕЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	147
8.2.2. ОЦЕНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ	150
8.2.3. СПОСОБНОСТЬ К БЛАГОСОСТОЯНИЮ	153
8.2.4. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	158
8.2.5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА.....	160
ЗАДАНИЯ К ЭКЗАМЕНУ	163
СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ	165
ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ.....	176

ВВЕДЕНИЕ

Ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: кадры, персонал, рабочая сила, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы.

Персонал – категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический персонал).

Термин «персонал» характеризует весь личный состав работающих в организации, на предприятии постоянных и временных специалистов.

Существенный признак персонала организации – наличие у него трудовых взаимоотношений с работодателем.

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование; неотъемлемая часть качественных систем управления организации.

Управление персоналом:

- элемент управления организацией, основная функция менеджера в достижении организационных целей: обеспечение текущих и перспективных потребностей организации; целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом; субъекты управления персоналом – менеджеры организаций – относятся к персоналу организации, как и все остальные категории работников, и в этом контексте можно говорить о самоуправляемости персонала; функции по управлению персоналом, исходя из его специфики, укрупненно определяются так: нанимать, развивать, стимулировать развитие и необходимое трудовое поведение, достижение ожидаемых результатов, удерживать работников в организации;
- управление основным фактором производства, живым трудом, отличающимся от материальных и финансовых факторов своей живой природой, системностью, активностью, способностью к развитию потенциала, обладающим всеми свойствами живых систем: управление людьми: личностями, группами, коллективами, командами, общностями; объект управления – работники организации, одновременно выступающие и как субъекты, т. е. имеющие, как правило, собственное мнение, позицию, отражающиеся на поведении; предмет управления – трудовое поведение работников и групп и факторы, его определяющие; влияя на эти факторы (личностные, социальные, экономические, нравственные), менеджеры пытаются добиться необходимого трудового поведения; в идеале это создание развивающейся организации, ра-

ботающей на принципе сотрудничества, в которой реализуется движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям;

- управление персоналом – комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации: опирается на достижения фундаментальных и прикладных гуманитарных наук (психология, социология, социальная психология, педагогика, экономическая психология и социология, менеджмент и др.); объект этой науки – личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) в организации.

Одиннадцать основных задач службы управления персоналом: анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; маркетинг кадров; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда; социально-психологическая диагностика; управление занятостью; управление трудовой мотивацией.

Основа концепции управления персоналом организации – возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом; принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Три группы методов управления, отличающихся способами и результативностью воздействия на персонал: экономические, административно-правовые, социально-психологические.

Стиль управления – совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

Два вида эффективности управления персоналом, обусловленные природой социально-экономических целей данной системы: экономическая эффективность, социальная эффективность.

МОДУЛЬ 1. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ»

Ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве:

- кадры;
- персонал;
- рабочая сила;
- трудовые ресурсы;
- человеческие ресурсы.

Персонал – категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический персонал).

Термин «персонал» характеризует весь личный состав работающих в организации, на предприятии постоянных и временных специалистов.

Существенный признак персонала организации – наличие у него трудовых взаимоотношений с работодателем.

3 группы основных качественных характеристик персонала:

- 1)** мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации);
- 2)** свойства (наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств, необходимых для определенной профессиональной деятельности);
- 3)** способности (конкретные знания, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере деятельности).

Обладание сотрудниками теми или иными качественными характеристиками определяет структуру персонала по категориям:

- ▶ руководители;
- ▶ специалисты;
- ▶ служащие;
- ▶ рабочие.

Все категории персонала могут структурироваться по:

- ◆ профессиям;
- ◆ специальностям;
- ◆ квалификационным признакам.

Положение сотрудника в организационной структуре определяют:

- условия найма;
- уровень качественных характеристик;
- их развитие.

Персонал характеризуется:

- численностью;
- структурой, рассматриваемой в статике и динамике;
- профессиональной пригодностью;
- компетентностью;
- мотивацией.

В состав персонала целесообразно включать всех работников, чей живой труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг организации, независимо от формы и характера отношений между ними и организацией:

- ▶ такое понимание персонала основывается на том, что даже при гражданско-правовых отношениях между работниками и организацией организация выполняет ряд функций по управлению этими людьми, включая подбор (привлечение, отбор, наем), вознаграждение, оценку результатов, урегулирование конфликтов, учет, зачастую предоставляет им в пользование ресурсы различного вида;
- ▶ многообразие организационно-правовых (и неправовых) форм отношений между работником и организацией затрудняет четкое фиксирование состава персонала организации.

17 особенностей персонала в отличие от других факторов производства:

- 1)** персонал – ключевой фактор производства, полностью определяющий успех и неудачи компании;
- 2)** работник – личность, сложная и большая система, обладающая всеми свойствами систем;

- 3) персонал, в отличие от материальных и денежных факторов, – активный фактор, принимающий и реализующий все решения;
- 4) работник проявляет уникальность и субъективизм практически во всех своих проявлениях (влияние онтогенеза, личности, группы на поведение несомненно и существенно);
- 5) обладает значительным, но плохо определяемым и плохо прогнозируемым индивидуальным и групповым потенциалом как позитивной направленности, так и негативной;
- 6) способен к развитию и саморазвитию при соответствующих условиях и в то же время способен к саморазрушению;
- 7) системы «работник, группа, коллектив» имеют сложную и динамичную структуру;
- 8) персонал в определенной степени самоуправляем, поскольку управленцы всех уровней входят в состав персонала;
- 9) характеризуется неразрывностью рационального и эмоционального, что усложняет прогнозы поведения и реакции на воздействие;
- 10) персонал способен не только к системообразованию (формированию новых групп, команд разной направленности), но и к системоразрушению;
- 11) непредсказуем, поведение не поддается прогнозированию с высокой степенью вероятности;
- 12) адаптивен, в том числе и к факторам, стимулирующим его трудовое поведение, и это требует постоянного исследования мотивов поведения и обновления стимулов;
- 13) не всецело надежный;
- 14) подвержен влиянию скрытых от других людей факторов;
- 15) характеризуется такими сложными психологическими понятиями, как направленность, принципы, идеалы, желания, потребности, интересы, стереотипы, предубеждения, убеждения, подверженность влиянию среды;
- 16) в совокупности персонал – мощная группа интересов, способная в полном составе или отдельными подгруппами осуществить подмену целей организации на собственные (например, могут не совпадать интересы топ-менеджмента и собственников, администрации и других наемных работников);
- 17) персонал способен выступать одновременно в нескольких ролях: и как акционеры (владельцы акций), и как потребители (клиенты), и как носители информации, в том числе о внешней среде, и как агенты своей организации (имеет место многообразие исполняемых ролей, или противоречивость, или синергия, или диффузия (взаимопроникновение и взаимовлияние ролей), или специфичность (разделенность, «не смешиваемость»)).

В связи с постоянным развитием **объекта управления** (который всегда является и субъектом, активным лицом во взаимодействии с руководителем) необходим постоянный процесс накопления и осмысления, научного познания сути и происходящих изменений, коррекция и замена моделей, объясняющих поведение и его причины.

3 основные сферы деятельности в управлении персоналом:

- 1) поиск и адаптация персонала;
- 2) оперативная работа с персоналом (включая обучение и развитие персонала, оперативную оценку персонала, организацию труда, управление деловыми коммуникациями, мотивацией и оплатой труда);
- 3) стратегическая работа с персоналом.

Специалист по работе с персоналом – HR-менеджер (специалист по кадрам).

Предприятия иногда передают некоторые функции по управлению персоналом специализированным кадровым агентствам:

- ▶ могут передаваться кадровым агентствам функции, связанные с приемом сотрудников на работу;
- ▶ активно развивается деятельность кадровых агентств по оперативной работе по управлению персоналом в организации;
- ▶ стратегические вопросы управления персоналом остаются в ведении менеджмента организации.

1.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

1.2.1. КАЧЕСТВА, СПОСОБСТВУЮЩИЕ КАРЬЕРЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

[Существуют ли у вас качества, способствующие карьере руководителя? [Электронный ресурс]. – URL: http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/personalnyi_menedzhment_testy_i_konkretnye_situacii_praktikum/p4.php#metkadoc18]

Цель – оценить качества, способствующие карьере руководителя.

Инструкция

Карьера требует от людей постоянной активности.

Насколько вы активны и добьетесь ли успеха в карьере, поможет узнать предлагаемый тест.

Для его выполнения необходимо ответить на предлагаемые вопросы.

Текст опросника

1. Убеждены ли вы в позитивном значении школы жизни для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?
2. Хорошо ли вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?
3. Какая из функций современного руководителя более важна:
 - а) достижение целей организации;
 - б) поддержка и защита персонала.
4. Чем должна регламентироваться деятельность людей:
 - а) религиозными положениями;
 - б) этическими нормами;
 - в) материальными соображениями;
 - г) заботой об общем благе.

5. Кого бы вы выбрали в друзья:

а) специалистов;

б) организаторов.

6. Достаточно ли у вас энергии для преодоления жизненных препятствий?

7. Нравится ли вам жить в наше время?

8. Родились ли вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?

9. Любите ли вы смотреть на огонь?

10. Легко ли вы переносите отказ, зная, что просьба трудновыполнима?

11. Любите ли вы поговорить?

12. Живете ли вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?

13. Любители вы быстро действовать?

Бланк ответов

№	+ а, б	№	а, б, в, г, +	№	+	№	+	№	+
1		4		7		10		13	
2		5		8		11			
3		6		9		12			

Обработка данных

Начислите себе за положительные ответы, в том числе за ответы 3 а, 4 г, 5 б, по 5 баллов.

Найдите сумму.

Интерпретация результатов

0–40 баллов – вы робки, равнодушны, вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

45–65 баллов – вы активны, у вас независимый характер и задатки руководителя.

1.2.2. ОЦЕНИТЕ ВАШ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖЕРА

[Оцените ваш потенциал менеджера [Электронный ресурс]. – URL: <http://kfmesi.ru/bibl/1%20kurs/ugp/umm/dopmat/test.pdf>]

Цель – оценить потенциал менеджера.

Инструкция

Прочтите приведенные фразы, ответьте «да» (+) или «нет» (-).

Текст опросника

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, вы должны следовать правилам игры.
4. Вы нуждаетесь в развитии навыков преодоления ежедневной фрустрации.
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, может разрушить вашу 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.

Бланк ответов

№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -
1		5		9		13		17	
2		6		10		14		18	
3		7		11		15		19	
4		8		12		16		20	

Обработка данных

Необходимо подсчитать количество положительных ответов и умножить на пять.

Интерпретация результатов

Полученный результат можно интерпретировать как процентное выражение уровня вашего управленческого потенциала относительно уровня, присущего преуспевающим менеджерам.

1.2.3. ТЕСТ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

[Тест по тайм-менеджменту [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gkmim.ru/index.php?area=test&items=42>]

Цель – определить уровень организованности и учета времени.

Инструкция

Ответьте на вопросы, выбрав варианты ответов.

Текст опросника

1. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?
 - а) Каждая вещь лежит там, куда ее кто-нибудь положил.
 - б) Придерживаюсь принципа: каждой вещи свое место.
 - в) Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов.
 - г) Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к управлению временем.
2. Имеются ли у вас главные, основные цели, 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 свою жизнь достижению их.
 - г) Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

3. Как вы ведете свою записную книжку с адресами и номерами телефонов?

а) Я хозяин своей записной книжки: как хочу, так и веду свои записи.

б) Часто меняю записные книжки, так как нещадно их эксплуатирую. При переписке телефонов стараюсь все сделать по науке, однако в дальнейшем вновь сбиваюсь.

в) Запись телефонов, фамилий, имен веду почерком настроения. Считаю, был бы записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано – не так важно.

г) В соответствии с алфавитом записываю, или по виду деятельности, или по названиям организаций, или по фамилиям: имя, отчество, номер телефона.

4. Какая у вас точность при деловых встречах, при приходе на совещание, заседание?

а) Прихожу раньше на 5–7 мин.

б) Прихожу точно или за 2–3 мин. до начала.

в) Как правило, опаздываю.

г) Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше.

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

а) Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

б) Любое совещание или собрание представляет собой сочетание как полного, так и пустого. Когда наступает пустое, ждешь полного.

в) Погружаюсь в небытие.

г) Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

6. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений?

а) Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности.

б) Своевременность выполнения – это карьеризм. Лучше немного затянуть выполнение.

в) Предпочитаю меньше рассуждать о своевременности, а всегда выполнять в срок.

г) Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое.

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

а) Записываю в своем ежедневнике, что выполнить и к какому сроку.

б) Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем ежедневнике. Многое пытаюсь запомнить. Если забываю мелочи, то не считаю это недостатком.

в) Придерживаюсь принципа обратной памяти: пусть помнит о поручении тот, кто их делает. Если поручение нужное, то о нем напомнят.

г) Стараюсь запомнить поручение, так как это тренирует память.

8. Можете ли вы в конце дня сказать, сколько и по каким причинам вам пришлось потерять напрасно времени?

а) Могу сказать только о месте, где напрасно потеряно время.

б) Если бы потерянное время обошлось в деньгах, тогда бы я считал его.

в) Всегда представляю, где, сколько и почему было потеряно время.

г) Не только представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю возможности сокращения потерь при повторении подобных ситуаций.

9. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного?

а) В тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

б) Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя.

в) Отчитываю, несмотря на субъективные или объективные причины.

г) Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполняю, может быть, в другой раз.

10. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Будете ли вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно.

б) Уделяю внимание в равной степени содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от возможного регламента.

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

а) Сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещание.

б) Постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обязательства затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду.

в) Буду стараться выполнить обещание. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний.

г) Ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещание во что бы то ни стало.

12. Составляете ли в план на день, неделю, используете ли для этого еженедельник, органайзер и т. п.?

а) Да.

б) Нет.

в) Не могу сказать ни да, ни нет, так как намечаю главные цели в голове, а план на текущую неделю, день в голове или на листке бумаги.

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

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

- а) Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроения и др.).
- б) Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным.
- в) Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.
- г) Стараюсь, несмотря ни на что.

Бланк ответов

№	а, б, в, г	№	а, б, в, г	№	а, б, в, г	№	а, б, в, г	№	а, б, в, г
1		4		7		10		13	
2		5		8		11			
3		6		9		12			

Обработка данных

В ключе кружками обводятся баллы за выбранные варианты ответов.

Далее находится сумма.

Ключ

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

Интерпретация результатов

0–18 баллов – ваш образ жизни и окружение научили вас быть кое в чем организованным.

Организованность то появляется в ваших действиях, то исчезает.

Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации.

Проанализируйте свои действия, расход времени, технику работы.

Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время.

Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, проявить волю и упорство.

19–37 баллов – организованность – серьезный аспект вашей работы.

Это дает вам несомненное преимущество перед теми, кто вспоминает об организованности лишь от случая к случаю.

Внимательно присмотритесь к собственным навыкам самоорганизации и постарайтесь улучшить их.

Интерпретация результатов (по О. Б. Поляковой)

Уровни организованности и учета времени	Н – низкий	С – средний	В – высокий
Количество баллов	0–11	12–24	25–37

1.2.4. ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ

[Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gurutestov.ru/test/248/>]

Цель – оценить управленческий потенциал руководителя.

Инструкция

На предложенные 14 вопросов следует давать ответы в форме «да» (+) и «нет» (-).

Для этого в бланке ответов рядом с номером утверждения проставьте один из указанных ответов.

Текст опросника

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы относительно безошибочно дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировать их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных сомнений или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче 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 (нехватка жилья, перебои в материально-техническом снабжении и т. п.)?

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, которые являются более сильными руководителями, значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Бланк ответов

№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -
1		5		9		13	
2		6		10		14	
3		7		11			
4		8		12			

Обработка данных

В ключе обводятся кружками баллы за выбранные варианты ответов.

Далее находится сумма.

Максимальное количество баллов равно 20 и свидетельствует о высоком управленческом потенциале руководителя.

Ключ

№	Да (+)	Нет (-)	№	Да (+)	Нет (-)
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Интерпретация результатов

Дифференцированные управленческие потенциалы руководителей расположены в следующих диапазонах:

1–6 баллов – низкий потенциал;

7–13 баллов – средний потенциал;

14–20 баллов – высокий потенциал.

МОДУЛЬ 2. КАТЕГОРИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

2.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК. «КАТЕГОРИЯ “УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ”»

Управление персоналом:

- область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование;
- неотъемлемая часть качественных систем управления организации.

Управление персоналом:

- элемент управления организацией, основная функция менеджера в достижении организационных целей:
- обеспечение текущих и перспективных потребностей организации;
- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом;
- субъекты управления персоналом – менеджеры организаций – относятся к персоналу организации, как и все остальные категории работников, и в этом контексте можно говорить о самоуправляемости персонала;
- функции по управлению персоналом, исходя из его специфики, укрупненно определяются так: нанимать, развивать, стимулировать развитие и необходимое трудовое поведение, достижение ожидаемых результатов, удерживать работников в организации;
- управление основным фактором производства, живым трудом, отличающимся от материальных и финансовых факторов своей живой природой, системностью, активностью, способностью к развитию потенциала, обладающим всеми свойствами живых систем:
- управление людьми: личностями, группами, коллективами, командами, общностями;
- объект управления – работники организации, одновременно выступающие и как субъекты, т. е. имеющие, как правило, собственное мнение, позицию, отражающиеся на поведении;

- предмет управления – трудовое поведение работников и групп и факторы, его определяющие;
- влияя на эти факторы (личностные, социальные, экономические, нравственные), менеджеры пытаются добиться необходимого трудового поведения;
- в идеале это создание развивающейся организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой реализуется движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям;
- управление персоналом – комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации:
- опирается на достижения фундаментальных и прикладных гуманитарных наук (психология, социология, социальная психология, педагогика, экономическая психология и социология, менеджмент и др.);
- объект этой науки – личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) в организации.

Другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Предмет науки управления персоналом – основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

Главная задача науки управления персоналом – познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала.

9 основных задач управления персоналом:

- 1) комплектация штата организации в соответствии со стратегией развития в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, а также с целями производственного плана, включая конкретные финансовые показатели;
- 2) определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале;
- 3) ориентация службы управления персоналом на достижение производственных результатов;
- 4) планирование кадровой работы;
- 5) принятие решений о судьбе менеджеров, не справляющихся со своими задачами;
- 6) проведение маркетинга персонала;
- 7) разработка оперативного плана работы с персоналом;
- 8) создание системы подготовки руководящего резерва, обеспечение преемственности руководства и снижение риска кадровых потерь;
- 9) формирование системы управления персоналом.

Субъект «организация»:

- ▶ целостный организм (по Файолю, «единство материального и социального»);
- ▶ весь трудовой коллектив;
- ▶ зачастую приходится рассматривать и персонал, руководство или хозяев организации, представляющих, персонифицирующих ее интересы и определяющих ее особенности и поведение.

2.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

2.2.1. ГОТОВНОСТЬ К РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

[Готовность к руководящей деятельности [Электронный ресурс]. – URL: http://pedlib.ru/Books/1/0469/1_0469-227.shtml#book_page_top]

Цель – определить степень готовности к руководящей деятельности.

Инструкция

Ответьте «да» (+) или «нет» (-) на приведенные ниже вопросы.

Текст опросника

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение подразделению, которое ранее возглавляли, 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 в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче 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 (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?

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, эффективность вашего руководства значительно бы повысилась?

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?

Бланк ответов

№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -
1		5		9		13	
2		6		10		14	
3		7		11			
4		8		12			

Обработка данных

В ключе кружками обводятся баллы за выбранные варианты ответов.

Далее находится сумма.

Ключ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
да	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Интерпретация результатов

От 0 до 5 баллов – по складу характера 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 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 «руководитель-организатор», умеете сконцентрировать свои силы на наиболее важных проблемах.

К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения.

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, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями.

Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно.

Вам можно дать один совет: не запускать текущие дела.

Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 баллов – вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в текучке.

Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру.

Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

2.2.2. КАПИТАН ИЛИ ПАССАЖИР?

[Энциклопедия психологических тестов. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. – С. 46–47]

[Психологические тесты для всех / сост. Т. В. Орлова; предисл. А. Н. Добророднева. – Киев: Таир, 1996. – С. 10–11]

Цель – определить, кем является испытуемый: капитаном или пассажиром в своей жизни.

Инструкция

Если вы хотите лучше узнать себя, ответьте на 15 предлагаемых вопросов: «да» (+); «нет» (-) или «не знаю» (?).

Текст опросника

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.
5. Алкоголики сами виноваты в своей болезни.
6. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), какой (какая) я есть.
7. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно.
8. Во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.
9. Любую проблему можно решить.

- 10.** Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.
- 11.** Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.
- 12.** Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.
- 13.** Каждый человек, независимо от обстоятельств, должен быть сильным и самостоятельным.
- 14.** Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.
- 15.** Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

Бланк ответов

№	+ - ?	№	+ - ?	№	+ - ?	№	+ - ?	№	+ - ?
1		4		7		10		13	
2		5		8		11		14	
3		6		9		12		15	

Обработка данных

В ключе кружками необходимо ответить совпадение ваших ответов.

Каждое совпадение с ключом 10 баллов.

Если где-то были ответы «не знаю», то начисляется по 5 баллов.

Далее находится суммарный балл.

Ключ

1	+	4	-	7	+	10	-	13	+
2	-	5	+	8	-	11	+	14	-
3	+	6	-	9	+	12	-	15	-

Интерпретация результатов

0–49 баллов – вы часто бываете пассажиром в собственной жизни.

Вы легко соглашаетесь с мнением большинства, имеете некоторую склонность подчиняться внешним силам, говоря: «Это судьба, так сложились обстоятельства».

В своих трудностях вы обвиняете кого угодно, весь белый свет, но только не себя.

Настоящая независимость кажется вам недостижимой.

Тем не менее вы умеете мирно сосуществовать, не заботясь подчас, какие люди вас окружают и как они относятся к вам.

50–99 баллов – вы охотно бываете рулевым на собственном жизненном корабле. Если это необходимо, вы способны передавать руль управления (штурвал) в верные руки.

При оценке собственных трудностей вы не имеете склонности заблуждаться.

Гибкость, рассудительность и чуткость обычно бывают вашими союзниками.

Случаются ситуации, которые никак вас не касаются и за которые вы не несете никакой ответственности, но, если это требуется, вы все-таки берете ответственность на себя.

Вы умеете жить в согласии с другими людьми.

100–150 баллов – вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг жизненных проблем.

Вы видите перед собой цель и думаете над тем, как ее можно достигнуть.

Что при этом вы чувствуете, что происходит в вашей душе – загадка для окружающих.

2.2.3. ЛИДЕР

[Энциклопедия психологических тестов. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. – С. 109–115]

Цель – определить степень лидерства.

Инструкция

Вам будет предложено 50 вопросов, к каждому из которых дано 2 варианта ответов под буквами а и б.

Выберите, пожалуйста, один из вариантов и запишите его в бланке ответов.

Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) Да.

б) Нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) Да.

б) Нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) Да.

б) Нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) Да.

б) Нет.

- 5.** Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
- а) Да.
б) Нет.
- 6.** Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
- а) Да.
б) Нет.
- 7.** Согласны ли вы с утверждением «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
- а) Да.
б) Нет.
- 8.** Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?
- а) Да.
б) Нет.
- 9.** Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
- а) Да.
б) Нет.
- 10.** Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
- а) Да.
б) Нет.
- 11.** Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
- а) Да.
б) Нет.
- 12.** Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
- а) Да.
б) Нет.
- 13.** Считаете ли вы себя мечтателем?
- а) Да.
б) Нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

а) Да.

б) Нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп?

а) Да.

б) Нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

а) Настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах.

б) Настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) С людьми покорными.

б) С людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?

а) Да.

б) Нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) Да.

б) Нет.

21. Умеете ли в профессиональной дискуссии повернуть в свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?

а) Да.

б) Нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на решение других.

- 23.** Есть выражение «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы выбрали, то что бы вы предпочли?
- а) Быть первым в деревне.
 - б) Быть вторым в городе.
- 24.** Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?
- а) Да.
 - б) Нет.
- 25.** Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
- а) Да.
 - б) Нет.
- 26.** С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
- а) самый компетентный;
 - б) у кого самый сильный характер.
- 27.** Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?
- а) Да.
 - б) Нет.
- 28.** Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?
- а) Да.
 - б) Нет.
- 29.** Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) Тот, который все решает сам.
 - б) Тот, который постоянно советуется.
- 30.** Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
- а) Коллегиальный тип.
 - б) Авторитарный тип.
- 31.** Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) Да.
 - б) Нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?

- а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет.
- б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?

- а) Будете молчать.
- б) Будете отстаивать свою точку зрения.

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

- а) Да.
- б) Нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

- а) Да.
- б) Нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

- а) Работать под руководством хорошего руководителя.
- б) Работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

- а) Это верно.
- б) Это неверно.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

- а) Да.
- б) Нет.

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

- а) Да.
- б) Нет.

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

- а) Трудности обескураживают.
- б) Трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?

а) Да.

б) Нет.

42. Считают ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

а) Да.

б) Нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?

а) Введу изменения немедленно.

б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.

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

а) Да.

б) Нет.

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

а) Да.

б) Нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

а) Да.

б) Нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?

а) Известным художником, композитором, поэтом и т. д.

б) Руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятней слушать?

а) Торжественную, могучую.

б) Тихую, лирическую.

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

а) Да.

б) Нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем ваша?

а) Да.

б) Нет.

Бланк ответов

№	а, б	№	а, б	№	а, б	№	а, б	№	а, б
1		11		21		31		41	
2		12		22		32		42	
3		13		23		33		43	
4		14		24		34		44	
5		15		25		35		45	
6		16		26		36		46	
7		17		27		37		47	
8		18		28		38		48	
9		19		29		39		49	
10		20		30		40		50	

Обработка данных

Перенесите ваши ответы в ключ, обводя выбранную букву кружком.

Ключ

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

Подсчитайте количество набранных баллов.

При ответе на вопрос вы получаете 1 балл только за вариант (а или б) в левой колонке (буквы выделены жирным шрифтом).

Интерпретация результатов

Степень выраженности лидерства:

0–25 баллов: лидерство выражено слабо;

26–35 баллов: средняя выраженность лидерства;

36–40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;

41–50 баллов: склонность к диктату.

2.2.4. ЛИДЕР ЛИ ВЫ?

[Психологические тесты для всех / сост. Т. Ворлова, предисл. А. Н. Добророднева. – Киев: ООО Таир, 1996. – С. 178]

Цель – определить лидерские качества.

Инструкция

Чтобы узнать, лидер ли вы, попробуйте ответить на наши вопросы («да» (+), «нет» (-) или «не знаю» (?)), не раздумывая.

Текст опросника

1. Еще в детстве необходимость подчиняться другим была для меня проблемой.
2. Считаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями властвовать над другими.
3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.
4. Честно говоря, не люблю, когда близкие опекают.
5. Согласен(на) с утверждением, что истинная натура женщины – покорность.
6. Не все, возможно, догадываются, что брать все на себя мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.
7. По-моему, большинство проблем возникает из-за недостатка лидеров с железной рукой.
8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, мне обычно не надо много времени, чтобы поступить правильно.
9. Знаю, что могу и люблю руководить другими людьми.
10. Не умею и не хочу открываться до конца ни перед кем.
11. Мне приятны мечты о тихой пристани.
12. Думаю, что подчиненному необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.

13. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден(а) просить о чем-то.

14. Часто бывают ситуации, когда кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.

15. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца (матери), который(ая) был(а) опорой в семье.

Бланк ответов

№	+ - ?	№	+ - ?	№	+ - ?	№	+ - ?	№	+ - ?
1		4		7		10		13	
2		5		8		11		14	
3		6		9		12		15	

Обработка данных

Необходимо подсчитать баллы: за каждый ответ «да» (+) вы получаете по 10 баллов; за каждое «не знаю» (?) – по 5 баллов; отрицательные ответы (-) – 0 баллов.

Интерпретация результатов

0–49 баллов: ваши ответы характерны для «психологического ужа».

Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и необязательно, всем пожертвовать, хотя этого никто не требует.

Часто, чувствуя собственное бессилие, вы способны на решительный поступок.

Испытывая беспомощность, ищете в других недостающие вам черты характера.

И в этом находите смысл и надежду на лучшую для вас жизнь.

50–99 баллов: гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет – вот ваши главные достоинства.

Если необходимо – руководите, если нужно – уступаете, всегда принимая во внимание чужое мнение и желание.

Но только вам известно, всегда ли вы добиваетесь цели достойными средствами.

100–150 баллов: ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и как должно быть.

И такому поведению вы легко находите оправдание.

Вы умеете убеждать и руководить другими, заставить выполнить работу в срок.

Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте ваших подчиненных говорит: дай передохнуть!

МОДУЛЬ 3. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

11 основных задач службы управления персоналом:

- 1) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- 2) информационное обеспечение системы кадрового управления;
- 3) маркетинг кадров;
- 4) оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- 5) планирование и контроль деловой карьеры;
- 6) профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- 7) регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
- 8) соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- 9) социально-психологическая диагностика;
- 10) управление занятостью;
- 11) управление трудовой мотивацией.

Основа концепции управления персоналом организации – возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Особая значимость управления персоналом – позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

3 основные фактора, воздействующие на людей в организации:

1) иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

9 функциональных подсистем системы управления персоналом организации:

1) подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии труда;
- соблюдение требований эргономики труда;
- соблюдение требований технической эстетики;
- охрана труда и техники безопасности;
- охрана окружающей среды;

2) подсистема трудовых отношений:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально-психологическая диагностика;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управление взаимодействием с профсоюзами;

3) подсистема оформления и учета кадров:

- оформление и учет приема, увольнений, перемещений;
- информационное обеспечение системы кадрового обслуживания;
- профориентация; обеспечение занятости;

4) подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:

- разработка стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового обеспечения; анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;
- планирование кадров;
- взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию;

- оценка кандидатов на вакантную должность;
- текущая периодическая оценка кадров;

5) подсистема развития кадров:

- техническое и экономическое обучение;
- переподготовка и повышение квалификации;
- работа с кадровым составом;
- планирование и контроль делового общения;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников;

6) подсистема анализа и развития средств стимулирования:

- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка системы оплаты труда;
- использование средств морального поощрения;
- разработка форм участия в прибылях и капитале;
- управление трудовой мотивацией;

7) подсистема юридических услуг:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности организации;

8) подсистема развития социальной инфраструктуры:

- организация общественного питания;
- управление жилищно-бытовым сектором;
- развитие культуры и физического воспитания;
- обеспечение охраны здоровья и здорового образа жизни;
- обеспечение детскими учреждениями;
- управление социальными конфликтами и стрессами;
- организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления;

9) подсистема разработки организационных структур управления:

- анализ сложившейся организационной структуры управления;
- проектирование организационной структуры управления;
- разработка штатного расписания;
- построение новой организационной структуры.

Новые службы управления персоналом создаются на базе традиционных служб:

- ▶ отдела кадров;
- ▶ отдела организации труда и заработной платы;
- ▶ отдела охраны труда и техники безопасности и др.

Задачи новых служб управления персоналом заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации: они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т. п.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции:

- ▶ в мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители;
- ▶ в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций;
- ▶ в ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами;
- ▶ в зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

Главная цель системы управления персоналом – совершенствование системы управления персоналом, обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития:

1) стабилизация кадрового потенциала:

- ▶ удовлетворение в кадрах, подбор, расстановка, продвижение;
- ▶ координирование поведения кадров, текучесть, дисциплина, ответственность;
- ▶ адаптация новых кадров, обеспечение занятости и сохранения рабочих мест;

2) обучение персонала:

- ▶ обеспечение непрерывного обновления знаний;
- ▶ повышение квалификации: курсы, семинары, вузы, аспирантура;
- ▶ формирование рационального стиля управления;

3) развитие кадрового потенциала:

- ▶ повышение качества оценки кадров, лизинг персонала, развитие стиля лидерства;
- ▶ совершенствование условий труда, самообучение персонала;
- ▶ формирование кадрового резерва, маркетинг персонала.

Предприятия имеют весьма разветвленное дерево целей, одной из ветвей которого являются **цели кадрового менеджмента**.

3 приоритетные составляющие целевых концепций предприятия:

- 1)** материальные цели (производство продукции, товаров, изделий, услуг);
- 2)** цели обеспечения успеха (технология реализации товара или предоставления услуг, создание фирменного стиля управления);
- 3)** цели обеспечения ликвидности предприятия.

Особенность целей менеджмента – учет не только целевых концепций организации (организационные цели), но и индивидуальные цели сотрудников, которые не должны находиться вне кадровой политики.

Основной принцип кадрового менеджмента – при возникновении конфликтов искать компромиссы между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней.

12 задач управления производственным персоналом:

- 1)** анализ и координация межличностных и внутригрупповых взаимоотношений, профилактика социальных и хозяйственных конфликтов, предупреждение нежелательных стрессов;
- 2)** обеспечение рабочих мест специалистами, подбор и отбор персонала;
- 3)** оценка персонала, социально-психологическая диагностика, тестирование;
- 4)** подготовка и переподготовка персонала;
- 5)** профессиональная и организационная адаптация персонала;
- 6)** разработка и реализация кадровой политики и принципов хозяйственной деятельности;
- 7)** разработка профессионально-квалификационных требований (профессиограмм, моделей должностей);
- 8)** разработка штатного расписания в соответствии со стратегией организации и ее структурой;
- 9)** регулирование персонала, ротация, назначения, выдвижения, аттестация, выборы, перемещения;
- 10)** регулирование трудовых отношений, требований психофизиологии, этики, эстетики, экономики труда;
- 11)** управление занятостью;
- 12)** формирование резерва персонала, лизинг персонала, прогнозирование развития персонала, планирование деловой карьеры внутри организации, анализ потребностей в персонале.

Концепция управления персоналом – концентрированное выражение методологии менеджмента в той ее существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.

4 изменения, влияющие на характер и роль функции управления персоналом:

- 1) кардинальным образом преобразованы система управления и взаимоотношения предприятий между собой;
- 2) исчезли многие координирующие методические центры, помогавшие предприятиям проводить работу с персоналом; отсутствие общей методической и методологической базы поставило в тупик большинство предприятий, работающих по старинке;
- 3) большинство проблем в сфере работы с персоналом не просто изменились, а получили порой противоположную направленность (проблема недостатка персонала сменилась проблемой его высвобождения, излишняя текучесть – чрезмерной стабильностью и т. д.); накопленный ранее практический опыт оказался неприемлемым;
- 4) новые условия хозяйствования и управления вошли в противоречие с инертностью менталитета, психологией иждивенца и пассивного работника.

10 основных функций управления персоналом:

- 1) аттестация персонала;
- 2) выявление, анализ и преодоление ограничений сотрудников;
- 3) маркетинг персонала;
- 4) мотивация и стимулирование персонала;
- 5) определение потребности в персонале;
- 6) организация и нормирование труда;
- 7) отбор персонала;
- 8) оценка деятельности персонала;
- 9) планирование персонала;
- 10) трудовая жизнь, ее развитие и повышение качества.

Другая градация функций управления персоналом:

- 1) деловая оценка персонала;
- 2) использование персонала;
- 3) мотивация и стимулирование труда;
- 4) найм и отбор персонала;
- 5) обучение персонала;
- 6) организация трудовой деятельности персонала;
- 7) планирование персонала;
- 8) профориентация и адаптация персонала;
- 9) работа с кадровым резервом;

- 10) служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала;
- 11) трудовые отношения в коллективе;
- 12) формирование кадровой политики организации.

5 основных факторов, влияющих на потребность в персонале:

- 1) миссия и функции предприятия;
- 2) программа выпуска товаров и оказания услуг;
- 3) производственная и организационная структура предприятия;
- 4) производственный процесс;
- 5) степень механизации и автоматизации производства.

2 аспекта планирования персонала:

- 1) разработка мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;
- 2) разработка мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

3.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

3.2.1. ДОМИНАНТА ОРГАНИЗАЦИИ: МУЖСКАЯ ИЛИ ЖЕНСКАЯ

[Доминанта организации мужская или женская [Электронный ресурс]. – URL: <http://azps.ru/tests/kit/mforgtip.html>]

Разработчик – лаборатория azps.ru.

Лицензия. Текстовое содержимое доступно в соответствии с GNU Free Documentation License.

Год разработки – 2009.

Цель – выявить мужскую или женскую доминанту организации.

Теоретическая основа

Какая доминанта у организации, в которой вы работаете, мужская или женская?

Чтобы это узнать, достаточно ответить на ряд вопросов.

Организации с выраженной мужской доминантой («мужские организации») отличаются ориентированностью на результат, на честную борьбу и соперничество, общими правилами игры, прозрачностью отношений и четкостью в управлении, уважительным отношением к лидерам, общей рациональностью и четким разделением должностных обязанностей, персональной ответственностью работников.

Для тех же организаций, которые можно назвать «женскими», т. е. имеющими выраженную женскую доминанту, более характерным является ориентированность на процесс, эстетическую сторону работы и взаимоотношений, интриганство и объективную необходимость в налаживании хороших отношений с коллегами, общее стремление к коллективной ответственности, избега-

ние открытого соперничества, запутанность отношений, спонтанность управленческих решений, негативное отношение к лидерам, интуитивность в работе, нечеткое разделение должностных обязанностей.

Такое разделение организаций связано с общим разделением на «мужское начало» и «женское начало».

К какому стилю взаимодействия придет конкретная организация, зависит от ряда факторов: кто преобладает в руководстве и вообще в коллективе, мужчины или женщины, каков общий характер работы (с четким результатом или нет), исторического фактора (какой сложился со временем стиль взаимоотношений), от размера оплаты труда и степени личной ответственности работников и т. д.

Специфика

Тест предназначен как для любительского, так и профессионального использования.

Точность диагноза резко возрастает в случае коллективного использования, т. е. в случаях, когда на вопросы теста отвечает несколько или много работников одной организации.

Оцениваемые качества – мужская/женская доминанта трудового коллектива.

Возрастная категория: 18+

Инструкция

Прочитайте внимательно следующие двенадцать утверждений.

Данные утверждения касаются организации, в которой вы работаете.

Если лично вы согласны с данным утверждением, считаете, что оно верно, тогда ставьте «+».

В противном случае, если вы полностью не согласны, ставьте «-».

Если утверждение не является характерным для вашей организации, но и нельзя сказать, что это ложь, тогда поставьте «0».

Однако старайтесь не ставить много «0».

Текст опросника

1. Часто во время работы у меня возникает ощущение, что делаю я это зря, что мои усилия останутся незамеченными.
2. Моя заработная плата в организации прямо зависит от объема проделанной мной работы.
3. В нашей организации тяжело адаптироваться новичкам, потому что им приходится долго разбираться во всех хитросплетениях, отношениях внутри коллектива.
4. Члены нашего коллектива предпочитают честную борьбу и здоровую конкуренцию друг с другом, стараясь играть по одним правилам.
5. В нашей организации важнее не то, что ты делаешь, а то, как ты это делаешь.
6. В свободное время или иногда даже в выходные дни в нашей организации устраиваются спортивные соревнования.
7. В нашей организации с помощью интриг многие достигают завидного положения.

8. В нашем коллективе принято в глаза высказывать свое недовольство кем-то.
9. Одна из основных ценностей, которая разделяется всеми членами коллектива, это эстетика: работники должны выглядеть хорошо, рабочее место должно быть красивым и т. д.
10. Работники нашей организации четко знают: за что получают деньги, за второстепенные виды деятельности (уборка и т. п.) принимаются с сильной неохотой.
11. Если есть такая возможность, я и мои коллеги делаем дело вместе.
12. Большинство моих коллег – мужчины.

Бланк ответов

№	+ 0 -	№	+ 0 -	№	+ 0 -	№	+ 0 -	№	+ 0 -	№	+ 0 -
1		3		5		7		9		11	
2		4		6		8		10		12	

Обработка данных

Для начала следует по каждому нечетному вопросу (1, 3, 5, 7, 9, 11) поменять знаки: там, где испытуемый поставил «-», исправить на «+»; и наоборот: «+» испытуемого исправить на «-».

Четные пункты (2, 4, 6, 8, 10, 12) следует оставить без изменений.

Считается количество «+», из него вычитается количество «-».

Таким образом, получается результирующий балл, который может находиться в диапазоне от -12 до +12.

Интерпретация результатов

От -12 до -9: ярко выраженная женская доминанта организации.

От -8 до -5: женская доминанта организации.

От -4 до 4: нейтральная доминанта организации.

От 5 до 8: мужская доминанта организации.

От 9 до 12: ярко выраженная мужская доминанта организации.

3.2.2. КАСКАДНАЯ САМООЦЕНКА ХОЗЯЙСТВЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

[Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб. : Питер, 2000. – С. 453–455]

Автор – Е. С. Жариков.

Цель – выявить предпочтения (склонности) одного из видов управленческой деятельности.

Автор сокращенного варианта – Е. П. Ильин.

Процедура проведения

Методика представлена в виде анкеты (опросника) с 61 утверждением, продолжающим высказывание «Я хотел бы...».

Причем первое утверждение «Я хотел бы быть руководителем» выявляет статусную привлекательность руководящей работы для испытуемого.

Последующие 60 утверждений служат для выявления склонности к различным видам управленческой работы.

Обследование занимает приблизительно 30 мин.

Инструкция

В бланках ответов по 11-балльной шкале (от 0 до 10) оцените, пожалуйста, силу вашего желания заниматься перечисленными работами.

Текст опросника

Нижеследующие утверждения являются продолжением высказывания «Я хотел бы...».

1. Быть руководителем.
2. Решать управленческие проблемы.
3. Работать с управленческой документацией.
4. Организовывать подчиненных на выполнение задания.
5. Работать с кадрами.
6. Обучать работников.
7. Осуществлять снабженческую деятельность.
8. Участвовать в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях.
9. Заниматься внедрением научно-технических достижений в производство.
10. Осуществлять работу по обеспечению выпуска продукции высокого качества.
11. Заниматься организацией связи с другими предприятиями и учреждениями.
12. Заниматься выявлением и формулированием управленческих проблем (противоречий между заданиями и возможностями).
13. Заниматься планированием.
14. Ставить задачи перед подчиненными.
15. Заниматься подбором кадров.
16. Составлять приоритетные списки проблем.
17. Организовывать работу службы материально-технического снабжения.
18. Организовывать совещания и заседания.
19. Принимать представителей других организаций и предприятий.
20. Выявлять факторы, способствующие выпуску продукции высокого качества.
21. Бывать в служебных командировках.

22. Проводить заседания и совещания.
23. Создавать или совершенствовать систему контроля качества продукции.
24. Участвовать в решении социально-бытовых проблем работников.
25. Готовить приказы.
26. Иметь своих людей в других организациях.
27. Искать эффективные методы решения проблем.
28. Заниматься поиском научно-технических новинок для внедрения.
29. Инструктировать исполнителей.
30. Организовывать повышение квалификации работников, направленное на приобретение навыков бездефектной работы.
31. Непосредственно решать вопросы привязки новинок к условиям производства.
32. Отдавать команды и распоряжения.
33. Вступать в деловые контакты с представителями других учреждений и организаций.
34. Разрабатывать перечни необходимых изобретений и рационализаторских предложений.
35. Доставать необходимое для выполнения производственных заданий.
36. Разъяснять работникам смысл и значение директивных документов.
37. Осуществлять социальное планирование развития коллектива.
38. Непосредственно участвовать в обсуждении и решении управленческих проблем.
39. Представлять свою организацию на совещаниях в других организациях и учреждениях.
40. Развивать заинтересованность работников в повышении качества продукции.
41. Убеждать в полезности нововведений.
42. Давать советы подчиненным.
43. Разрабатывать инструкции.
44. Устанавливать устойчивые связи с поставщиками.
45. Рассматривать (разрешать) конфликты.
46. Контролировать выполнение заданий.
47. Произносить речи на собраниях, совещаниях, заседаниях.
48. Читать лекции и выступать с докладами.
49. Писать отчеты.
50. Стимулировать работников.
51. Заниматься распределением материально-технических ресурсов.

- 52.** Заниматься установлением постоянных связей с работниками других организаций и предприятий.
- 53.** Заниматься поиском и нейтрализацией факторов, мешающих производству продукции высокого качества.
- 54.** Работать над тем, чтобы члены коллектива становились сторонниками нововведений.
- 55.** Работать в президиумах заседаний.
- 56.** Разрабатывать рациональные (экономные) способы расходования ресурсов.
- 57.** Заниматься воспитательной работой среди членов коллектива.
- 58.** Заниматься привлечением рядовых работников к управлению.
- 59.** Наказывать за нерадивость.
- 60.** Осуществлять служебную переписку.
- 61.** Принимать решения по проблемам.

Бланк ответов

№	0–10	№	0–10	№	0–10	№	0–10	№	0–10	№	0–10
1		11		21		31		41		51	
2		12		22		32		42		52	
3		13		23		33		43		53	
4		14		24		34		44		54	
5		15		25		35		45		55	
6		16		26		36		46		56	
7		17		27		37		47		57	
8		18		28		38		48		58	
9		19		29		39		49		59	
10		20		30		40		50		60	
										61	

Теоретическая основа

10 видов управленческой деятельности: мыслитель, штабной работник, организатор, кадровик, воспитатель, снабженец, общественник, инноватор, контролер, дипломат.

Обработка данных

Находится сумма баллов по каждому виду управленческой деятельности.

Ключ

Мыслитель	2	12	27	34	53	56
Штабной работник	3	13	32	43	50	61
Организатор	4	18	22	30	42	58
Кадровик	5	15	25	38	49	60
Воспитатель	6	29	36	45	48	57
Снабженец	7	17	21	35	44	51
Общественник	8	14	24	37	47	55
Инноватор	9	16	28	31	41	54
Контролер	10	20	23	40	46	59
Дипломат	11	19	26	33	39	52

Интерпретация результатов

Первое утверждение «Я хотел бы быть руководителем» выявляет статусную привлекательность руководящей работы для опрашиваемого.

О склонности к конкретному виду управленческой работы нужно судить по сумме баллов (максимальная сумма – 60 баллов).

Интерпретация результатов (модификация О. Б. Поляковой).

Степень предпочтения видов управленческой деятельности

Степень	Низкая	Ниже среднего	Средняя	Выше среднего	Высокая
Количество баллов	0–12	13–25	26–34	35–47	48–60

3.2.3. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ БЫТЬ НАЧАЛЬНИКОМ? (ШУТОЧНЫЙ ОПРОСНИК)

[Психологические тесты для всех / сост. Т. Ворлова, предисл. А. Н. Добророднева. – Киев: ООО Таир, 1996. – С. 174–176]

Цель – определить лидерские качества.

Инструкция

Отвечая на вопросы, будьте внимательны: от правильных ответов зависит, быть ли вам руководителем.

Текст опросника

1. Есть ли у вас желание стать руководителем?
2. Покупаете ли вы билеты в трамвае, автобусе, если забыли дома проездной?
3. Хорошо ли вы помните таблицу умножения на 1?
4. Мучают ли вас ночные кошмары?

5. Привлекались ли вы к ответственности по статье уголовного кодекса (за экономические преступления)?
6. Бывали ли в Патагонии?
7. Знаете ли наизусть текст и мелодию какого-либо гимна?
8. Жалуете ли о том, что молодость прошла?
9. Отдаете ли предпочтение плохому начальнику перед плохим подчиненным?
10. Руководили ли вы когда-нибудь кем-нибудь?
11. Чувствовали ли боль в суставах перед дождем?
12. Вы блондин (блондинка)?

Бланк ответов

№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -
1		3		5		7		9		11	
2		4		6		8		10		12	

Интерпретация результатов

1. При положительном ответе на вопросы 1, 7 и 9: вы трудолюбивы, целенаправленны и мнение начальника для вас всегда привлекательнее общественного мнения.

2. При положительном ответе на вопросы 7 и 8 и негативном на вопросы 1 и 10: у вас впечатлительный, лиричный характер, любите не высовываться, быть всегда вместе с коллективом.

Наилучшее для вас – петь в самодеятельном хоре.

3. При положительном ответе на вопрос 5 и отрицательном на вопросы 2, 3 и 9: вы смелы, решительны, но люди вас раздражают.

Ваше подлинное призвание – присмотр за тиграми в зоопарке.

4. При положительном ответе на вопросы 1 и 12 и отрицательном на 9 и 10: вы нравитесь особам противоположного пола, но коллектив любить вас не сможет.

Наш совет: избегайте выборных должностей с открытым, а особенно с тайным голосованием.

5. При положительном ответе на вопросы 3, 5 и 9 и отрицательном на 2: вы прирожденный начальник; с законностью у вас сложные и не до конца выясненные отношения.

Ваша судьба – быть руководителем малого предприятия (с большой зарплатой).

6. При положительном ответе на вопрос 1 и негативном на 3 и 10: у вас проявляются черты неформального лидера.

Но нет опыта и масштаба. Можете пока руководить семьей при незлобивой жене (муже).

7. При положительном ответе на вопросы 1, 11 и отрицательном на 2 и 10: вы самостоятельны и инициативны; у вас есть дар предвидения.

Рекомендуется играть в спортлото.

8. При положительном ответе на вопросы 1, 4 и отрицательном на 2, 5 и 10: вы изобретательны и умны настолько, чтобы избегать конкретных дел.

Вам можно доверить отбор и последующее обучение руководителей с использованием тестирования.

Положительные ответы на все вопросы свидетельствуют о вашей неискренности, отрицательные – о сварливом характере.

Любые ответы на вопрос 6 ни о чем не свидетельствуют.

Любой же ответ на вопрос 1 закрывает для вас путь к заветному креслу: в начальники не следует пускать ни тех, кто этого не хочет, ни тех, кто этого добивается.

А как же быть с решением главной задачи, на какие вопросы и как следует отвечать, чтобы получить путевку в руководители?

Решение зависит исключительно от того, на каком по счету вопросе вы поняли, что этот тест не более чем шутка.

Если ощущение розыгрыша пришло к вам после первого же вопроса, вы имеете определенное право претендовать на руководящую должность: у вас есть чувство юмора, а это немаловажно!

Если вы улыбнулись после 2–4 вопросов, то все еще сохраняется шанс выбиться в начальники.

Необходимо лишь отшлифовать свои способности воспринимать смешное, например, перечитывая экономические прогнозы недавнего прошлого.

Тот же, кто серьезно искал ответы до самого конца, практически безнадежен.

3.2.4. ОБЛАДАНИЕ КАЧЕСТВАМИ, НЕОБХОДИМЫМИ ДЛЯ РУКОВОДСТВА ДРУГИМИ, И НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОГО, КАКОЙ НАЧАЛЬНИК ПОЛУЧИТСЯ ИЗ ТЕСТИРУЕМОГО

[Обладание качествами, необходимыми для руководства другими, и на определение того, какой начальник получится из тестируемого [Электронный ресурс]. – URL: <http://lib.4i5.ru/cu508.htm>]

Цель – оценить качества руководителя.

Инструкция

Вам необходимо выбрать вариант окончания предложения.

Текст опросника

1. Обычно вы предпочитаете:

А) планировать свою деятельность;

Б) действовать спонтанно.

2. Ваши друзья:

А) часто изливают вам душу;

Б) редко делятся с вами личными проблемами.

- 3.** Что скорее могло бы стать вашим хобби?
- А) коллекционирование;
 - Б) игра в теннис.
- 4.** Большее удовольствие вам доставляет игра:
- А) в шахматы;
 - Б) в карты или вообще в азартные игры.
- 5.** В компании:
- А) вам нравится всех развеселить;
 - Б) вы не любите оказываться в роли клоуна.
- 6.** Обычно вам удается понравиться лицу противоположного пола:
- А) с первого взгляда;
 - Б) после непродолжительной беседы.
- 7.** Лучший способ заставить человека что-то делать – доказать, что:
- А) предстоящая ему работа приятна и интересна;
 - Б) этим он сможет принести пользу себе и другим.
- 8.** Даете ли вы людям советы?
- В) Да, если ощущаете себя действительно способным помочь;
 - Г) Нет, потому что не хотите оказаться виноватым в чужих ошибках.
- 9.** Чужие советы чаще:
- В) раздражают вас;
 - Г) содержат полезную информацию.
- 10.** Какое качество вреднее в работе:
- В) безответственность;
 - Г) индивидуализм.
- 11.** Когда вам поручают очень ответственную работу:
- В) вам это помогает работать лучше, чем обычно;
 - Г) вы боитесь не оправдать доверие, нервничаете и поэтому работаете хуже.
- 12.** Хороший начальник в любой проблемной ситуации знает:
- В) что нужно делать;
 - Г) кто виноват.

13. Человек, который позволяет себе рисковать:

В) должен быть достаточно сильным;

Г) в любом случае человек ненадежный.

14. Кто может принести больше пользы на работе:

В) безалаберный гений;

Г) добросовестный дурак.

Бланк ответов

№	А, Б	№	А, Б	№	В, Г	№	В, Г
1		5		8		12	
2		6		9		13	
3		7		10		14	
4				11			

Обработка данных

1. Подсчитайте количество ответов А, Б, В и Г.

2. Сравните А с Б, В с Г.

3. Найдите свой вариант.

Интерпретация результатов

А > Б, В > Г.

Вы созданы для ответственных постов.

Есть основания предполагать, что еще в школе вы часто оказывались организатором общественной работы (или срыва уроков).

И сейчас, вероятно, вы уже занимаете начальственное положение, пусть небольших масштабов.

Дело в том, что вы обладаете умением работать с людьми: те, кто находится под вашим началом, наверняка довольны своей судьбой, и вас не очень утомляет необходимость постоянно заниматься организацией и контролем их деятельности.

Кроме того, вы умеете принимать решения и брать на себя ответственность за их принятие – не все из претендующих на высокие должности обладают такой способностью.

Резюмируя, можно отметить, что вы человек, который способен быть начальником, причем хорошим: и с точки зрения подчиненных, и с точки зрения более высокого руководства.

Вместе с тем с вашим набором качеств вы можете быть прекрасным учителем и воспитателем, а также сделать карьеру политика или юриста.

А < Б, В > Г.

Если вы станете руководителем (а это вполне реально, поскольку вы обладаете организаторским талантом), то рискуете периодически слышать за своей спиной нелестные отзывы о вас ваших подчиненных.

Вы прекрасно умеете организовывать деятельность других, но очень не любите брать на себя ответственность за что бы то ни было.

Руководство для вас – это право и возможность давать поручения; необходимость наблюдать за их выполнением и отчитываться перед вышестоящими руководителями.

Таких руководителей, увы, не любят.

Но в отдельных случаях именно такие люди необходимы.

Представьте себе коллектив, состоящий из очень талантливых людей, которые все не от мира сего.

Руководить таким коллективом должны именно вы.

A > Б, В < Г.

Вполне возможно, что в один прекрасный момент вы окажетесь в кресле руководителя.

Дело в том, что вы обладаете таким ценным (и довольно редким) качеством, как умение брать на себя ответственность за все.

Однако именно поэтому руководство может оказаться для вас очень тяжелой задачей.

Вопреки расхожему мнению, что для руководителя главное – знать, кому поручить ту или иную работу, вы будете максимум работы брать на себя и очень жестко контролировать деятельность своих подчиненных.

Именно такой руководитель нужен организации, которая только начинает свою работу, или той, которая терпит упадок.

Если же организация стабильна, то ваш стиль деятельности будет подобен стрельбе из пушки по воробьям и только измотает вас и ваших подчиненных.

A < В, В < Г.

Нет, из вас хорошего руководителя не получится.

Даже если вы прекрасный специалист и очень милый человек, никогда не соглашайтесь быть выбранным на ответственный пост.

Это превратит в ад либо вашу жизнь, либо жизнь ваших подчиненных, а возможно, и всей организации.

Вероятнее всего, вы и не очень рветесь к должностям.

Вы понимаете, что вас будет утомлять необходимость брать на себя ответственность не только за свою, а еще за чью-то деятельность.

Да и вообще, вы предпочитаете работать сами по себе (это не значит, что вы некоммуникабельный человек, в работе вы любите ни от кого не зависеть).

Так что идеальный для вас вариант трудового поста – сам себе начальник, т. е. должность, не требующая ни командовать, ни выполнять распоряжения.

МОДУЛЬ 4. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

2 группы принципов построения системы управления персоналом в организации:

- 1) характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;
- 2) определяющие направления развития системы управления персоналом.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии.

Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

20 принципов, характеризующих требования к формированию системы управления персоналом:

- 1) **обусловленности функций управления персоналом цепями производства** (функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);
- 2) **первичности функций управления персоналом** (состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);
- 3) **оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом** (определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункций));
- 4) **оптимального соотношения управленческих ориентаций** (диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства);
- 5) **потенциальных имитаций** (временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления; для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня);

- 6) экономичности** (предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства; в случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления);
- 7) прогрессивности** (соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам);
- 8) перспективности** (при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);
- 9) комплексности** (при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.));
- 10) оперативности** (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);
- 11) оптимальности** (многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства);
- 12) простоты** (чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает; безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству);
- 13) научности** (разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях);
- 14) иерархичности** (в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации вниз (дезагрегирование, детализация) и вверх (агрегирование) по системе управления);
- 15) автономности** (в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей);
- 16) согласованности** (взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);
- 17) устойчивости** (для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные локальные регуляторы, которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);

18) многоаспектности (управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т. п.);

19) прозрачности (система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых несущих конструкциях (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом);

20) комфортности (система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком; например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т. д.).

8 принципов, определяющих направления развития системы управления персоналом:

1) концентрации (рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач; концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование);

2) специализации (разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих); формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций);

3) параллельности (предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);

4) адаптивности (гибкости) (означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

5) преемственности (предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление);

6) непрерывности (отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.);

7) ритмичности (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом);

8) прямоотчности (упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения; она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)).

5 основных принципов управления персоналом на современном этапе развития цивилизации и общества:

1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд;

2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;

3) принцип управления, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достоинства организации, а каждого работника как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим;

4) профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия;

5) опора при управлении персоналом на закон.

В Европе действуют соответствующие демократические основные нормы в виде **Хартии основных социальных прав трудящихся (Социальная хартия ЕС)**.

Содержание Социальной хартии ЕС: нормативные утверждения, общие нормативные аксиомы, которые могли бы войти в свод основ трудового социального законодательства.

20 составляющих Социальной хартии ЕС

1. Все ответственные лица на предприятии должны обеспечить уважение человеческого достоинства, соблюдать правила социально справедливого обращения и нормы достойных человека условий труда на рабочем месте.

2. Свобода развития личности наемного работника должна защищаться в рамках производственных задач путем улучшения условий задач; тайные и унижающие достоинство проверки запрещены.

Следует уважать частную жизнь при разработке условий труда.

3. Запрещена дискриминация и оказание предпочтений по причине социального происхождения, религиозных убеждений, национальной принадлежности, пола, возраста, участия в политической или профсоюзной деятельности или же прекращения ее, а также по причине использования работниками своих прав.

4. Наемный работник должен быть проинформирован о сфере своих задач и объеме ответственности, а также о положении своего рабочего места в рабочем процессе и в организации производства.

Это касается и всех изменений.

При изменениях необходимо всех, кого они коснутся, выслушать.

5. В рамках производственных возможностей работник имеет право на рабочее место, соответствующее его интеллектуальным знаниям и психофизическим возможностям.

В случае ликвидации рабочего места в связи с рационализацией или кардинальным переустройством наемный работник в рамках возможностей предприятия имеет право на продолжение своей трудовой деятельности в соответствии с квалификацией и возможностями, которыми он располагает.

- 6.** Наемный работник имеет право на переобучение и повышение квалификации в рамках возможностей предприятия в случае ликвидации его рабочего места или же его просьбы о перемещении по причинам, связанным с состоянием здоровья.
- 7.** Сферу обязанностей и ответственности работника следует формировать так, чтобы была возможность передачи обязанностей другому лицу, а также автономия работника в интересах возрастания удовлетворенности трудом.
- 8.** Те, кто дает указания, обязаны обращать внимание на то, чтобы сфера ответственности ограничивалась только тем, что нужно для достижения производственной цели, помня о принципах права и справедливости.
- 9.** Следует развивать внутрипроизводственный обмен информацией для увеличения гласности, улучшения выполнения задач и повышения готовности к принятию на себя ответственности в интересах наемных работников, предприятия и фирмы.

Эта информация должна включать вопросы экономического положения и развития предприятия, их влияния на структуру рабочих мест и занятости и другие социальные последствия.

- 10.** Наемный работник имеет право на инструктаж и адаптацию к новому рабочему месту, в том числе при различных изменениях.
 - 11.** Наемного работника следует информировать обо всех условиях и изменениях в сфере его задач, о риске для здоровья, опасностях несчастных случаев и социальных учреждениях и возможностях их использования.
 - 12.** Наемный работник вправе самостоятельно или совместно с другими вносить предложения по совершенствованию своего рабочего места и улучшению условий труда, на что следует в положенный срок реагировать.
 - 13.** Наемный работник вправе вносить рацпредложения. Их надо изучать и сообщать работнику о результатах, в случае использования – вознаграждать.
 - 14.** Каждый наемный работник имеет право обращаться к соответствующим инстанциям предприятия или фирмы с личными просьбами и жалобами, которые следует рассматривать и отвечать на них в положенные сроки.
 - 15.** Наемный работник имеет право на обсуждение своего профессионального служебного положения и возможностей для повышения на предприятии своей квалификации. О программах соответствующего направления ему должно быть известно.
 - 16.** Наемный работник имеет право на получение разъяснений по поводу расчета и составных частей своего вознаграждения и других выплат, определяемых трудовым договором.
 - 17.** Наемный работник вправе направлять свои пожелания о перемещении и переводе на новую должность непосредственно в те инстанции фирмы, которые отвечают за решение вопросов персонала, и тем самым воспользоваться возможностями внутрифирменного рынка труда.
- В интересах равенства работников следует объявлять конкурс на замещение вакансии.
- 18.** Наемный работник имеет право на получение и использование всей информации о рабочем месте, что способствует квалифицированному выполнению работы, росту квалификации, поддержанию производительности на должном уровне и снижению социальной напряженности.

19. Наемный работник имеет право ознакомиться с данными о себе в своем личном деле, внести предложения, которые по его требованию фиксируются в личном деле, а при переходе в новую трудовую сферу затребовать характеристику, которая по его желанию подшивается в его личное дело.

20. Наемный работник имеет право на защиту своей частной жизни.

Информацию личного характера следует хранить в тайне, а данные о его личности, полученные при приеме, могут быть доступны только тем, кто за это отвечает.

Запрещается передача данных о личности из информационных систем предприятия для других целей без соответствующего юридического обоснования.

Наемный работник по желанию может ознакомиться с информацией о себе.

4.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

4.2.1. КАК ВЫ СПРАВЛЯЕТЕСЬ С ДЕЛАМИ?

[Как вы справляетесь с делами // Энциклопедия психологических тестов. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. – С. 157–158]

Цель – определить способность справляться с делами (работой).

Инструкция

В какой степени к вам подходит каждое из 20 предлагаемых высказываний?

Обведите кружком цифру в соответствующей графе бланка ответов.

Бланк ответов с текстом опросника

№	Высказывания	Варианты ответов и цифры				
		Бесспорно верно (1)	Верно (2)	Иногда верно (3)	Очень редко верно (4)	Неверно (5)
1	Я весь вскипаю, когда возникают проблемы	1	2	3	4	5
2	Все время думаю о работе	5	4	3	2	1
3	Я уважаю чувства и мнения других	1	2	3	4	5
4	Я принимаю свои недостатки за достоинства	1	2	3	4	5
5	Не так уж много людей, которых можно назвать друзьями	1	2	3	4	5
6	Я использую свои способности как на работе, так и в свободное время	1	2	3	4	5
7	Мне быстро все надоедает	5	4	3	2	1

№	Высказывания	Варианты ответов и цифры				
		Бесспорно верно (1)	Верно (2)	Иногда верно (3)	Очень редко верно (4)	Неверно (5)
8	Мне нравится беседовать с людьми, которые имеют свое мнение		2	3	4	5
9	Часто я беру себе дело не по зубам		4	3	2	1
10	В дни отдыха я бываю очень активным		2	3	4	5
11	Я люблю работать с людьми, которые чем-то напоминают меня		4	3	2	1
12	Я работаю в основном из-за того, что мне нужно зарабатывать себе на жизнь		4	3	2	1
13	Я хорошо знаю свои достоинства и недостатки		2	3	4	5
14	Обычно я стараюсь доказать собеседнику свою точку зрения		4	3	2	1
15	Нередко мне приходится нелегко на работе		4	3	2	1
16	У меня широкий круг интересов		2	3	4	5
17	Я огорчаюсь, когда дела идут не так, как бы я хотел		4	3	2	1
18	Часто я не знаю, как поступить в сложном положении		4	3	2	1
19	Если мне встречается препятствие в моих делах, я обхожу его		2	3	4	5
20	Я бываю часто согласен со своим начальником или своими коллегами		4	3	2	1

Обработка данных

Тест имеет 5 секций:

- 1) знание себя;
- 2) широта интересов;
- 3) постоянство поведения;
- 4) внимание к другим;
- 5) продуктивность деятельности.

Подсчитайте количество набранных баллов по секциям.

Вы можете набрать от 5 до 20 баллов по каждой секции.

Ключ

№	Названия секций	Номера высказываний и выбранные цифры				Σ
1	Знание себя	4	9	13	18	
2	Широта интересов	2	5	7	16	
3	Постоянство поведения	1	11	17	19	
4	Внимание к другим	3	8	14	20	
5	Продуктивность деятельности	6	10	12	15	
Общее количество баллов						

Интерпретация результатов

Количество баллов **от 12 и выше** по секциям указывает на тот факт, что здесь ваше уязвимое место. Следует обратить на это внимание.

Общее количество баллов по всему тесту варьирует **от 20 до 100 баллов**.

Показатель **от 60 и выше баллов** свидетельствует о том, что вам трудно справляться со своей работой.

4.2.2. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ

[Оценка профессиональной направленности менеджеров // <http://xreferat.ru/60/2030-6-motivaciya-rezul-tatov-truda-i-povedeniya-personala-organizacii.html>]

Цель – оценить профессиональную направленность менеджеров.

Инструкция

Нужно внимательно прочесть вопрос и варианты ответов на него, выбрать из предложенных вариантов только один, в большей степени отражающий мнение респондента, и отметить галочкой букву выбранного ответа.

Бланк ответов с текстом опросника

1. Ваш возраст _____

Пол _____

Семейное положение:

а) не замужем (холост);

б) замужем (женат);

в) разведена (разведен).

2. Детей у меня:

- а) нет;
- б) один;
- в) двое;
- г) трое и более.

3. Образование:

- а) среднее;
- б) среднее специальное (экономика и менеджмент туризма);
- в) среднее специальное (другое) – уточните какое;
- г) высшее (экономика и менеджмент туризма);
- д) высшее (другое) – уточните какое.

4. Опыт работы в сфере туризма:

- а) до 1 года;
- б) от 1 года до 3 лет;
- в) от 3 до 5 лет;
- г) от 5 до 10 лет;
- д) от 10 до 15 лет;
- е) свыше 15 лет.

5. Работа в качестве менеджера для меня:

- а) основная и постоянная;
- б) основная, но временная;
- в) дополнительная к основной.

6. Я стал(а) менеджером по туризму:

- а) сознательно («всегда хотел(а) работать в этой сфере»);
- б) случайно («так само собой получилось»);
- в) под давлением обстоятельств («жизнь заставила»).

7. Если бы я мог(ла) выбрать профессию исключительно по интересу, то:

- а) стал(а) бы только менеджером;
- б) скорее, стал(а) бы менеджером, чем каким-то иным специалистом;
- в) скорее, стал(а) бы каким-то иным специалистом, чем менеджером;
- г) не стал(а) бы менеджером ни за что.

8. Думаю, что я наиболее склонен (склонна) к работе:

- а) с техникой;
- б) с людьми;
- в) с природой и животными;
- г) с цифрами и документами;
- д) с художественными образами (музыка, театр, живопись и т. п.).

9. Работа менеджера по туризму мне:

- а) очень нравится и интересна;
- б) скорее, нравится и интересна;
- в) скорее, не нравится и не интересна;
- г) совсем не нравится и не интересна.

10. Если бы это зависело только от меня, то:

- а) я обязательно получил(а) бы специальное образование и повышал(а) бы свою квалификацию;
- б) не думаю, что стал(а) бы получать специальное образование и повышать свою квалификацию;
- в) я уже обучаюсь по профилю своей работы;
- г) для работы менеджером по туризму нет необходимости в специальном образовании.

11. Думаю, что в обозримом будущем:

- а) я продолжу работать в этой компании;
- б) поднимусь по карьерной лестнице (стану старшим менеджером или начальником отдела);
- в) уйду из сферы туризма и займусь чем-то другим;
- г) не задумываюсь над этим.

12. Для того чтобы стать более успешным менеджером:

- а) я стараюсь накапливать и анализировать свой собственный опыт;
- б) я стараюсь перенять опыт своих коллег, наблюдая и анализируя их работу;
- в) я обращаюсь к чтению специальной литературы по искусству менеджмента и отношений с людьми;
- г) использую все вышеперечисленное;
- д) не думаю, что все это необходимо.

13. Если бы это зависело только от моего желания, то:

- а) я обязательно приобрел(а) бы те услуги, которые предлагаю своим клиентам;
- б) я приобрел(а) бы, но дешевле;
- в) я приобрел(а) бы, но качественнее;
- г) я, скорее, не приобретал(а) бы его, сделав выбор в пользу другого варианта.

14. Что касается тех туристических услуг, который я предлагаю:

- а) я могу подробно охарактеризовать их (включая достоинства и недостатки);
- б) я могу дать лишь общую характеристику.

15. У меня больше шансов продать турпакет, если клиент:

- а) мужчина;
- б) женщина;
- в) мужчина с женщиной;
- г) женщина с мужчиной;
- д) не зависит от вышеназванных факторов.

16. У меня больше шансов продать турпакет, если клиент:

- а) юношеского возраста (до 20 лет);
- б) молодого возраста (от 20 до 30 лет);
- в) зрелого возраста (от 30 до 40 лет);
- г) старшего возраста (от 40 до 55 лет);
- д) пенсионного возраста (старше 55–60 лет);
- е) не зависит от возраста.

17. У меня больше шансов продать турпакет, если клиент:

- а) пришел один;
- б) пришел с супругом(ой);
- в) пришел с супругом(ой) и ребенком;
- г) пришел с внуком (внучкой);
- д) не зависит от вышеназванных факторов.

18. В общении с клиентом я мысленно ставлю себя на его место для того, чтобы понять, что он чувствует и как относится к ситуации:

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда.

19. От общения с клиентом я:

- а) всегда получаю искреннее удовольствие;
- б) скорее, получаю положительные эмоции, чем отрицательные;
- в) скорее, получаю отрицательные эмоции, чем положительные;
- г) всегда получаю отрицательные эмоции.

20. В общении с клиентом я чаще выступаю в роли:

- а) личного друга, честно предупреждающего обо всех возможных упущениях заинтересованного турпакета;
- б) консультанта, сообщающего уравновешенную в положительных и отрицательных моментах информацию о заинтересованном турпакете;
- в) советчика, отмечающего только положительные стороны турпакета и отрицающего все возможные сомнения клиента;
- г) нейтрального наблюдателя, лишь принимающего деньги за услуги.

21. В общении с клиентом:

- а) я всегда стремлюсь создать у него приятное впечатление о себе;
- б) я строю отношения с ним в зависимости от его поведения;
- в) не считаю нужным отвлекаться на это.

22. Когда человек приходит в мой офис:

- а) я всегда предпринимаю действия для обмена информацией и уточнения запросов потенциального клиента;
- б) стараюсь не замечать его, предоставляя ему свободу в выборе и принятии решения;
- в) наблюдаю за ним и своевременно реагирую на запросы и просьбы.

23. Стараясь оценить вероятность того, что клиент приобретет наши услуги, я ориентируюсь на такие признаки человека:

- а) внешний вид и одежда клиента;
- б) невербальные признаки (действия, жесты, мимика) его поведения;
- в) речевые высказывания клиента;
- г) даже не пытаюсь оценивать эту вероятность, потому что это почти невозможно.

24. Когда я помогаю клиенту в выборе турпакета, то:

- а) использую личные оценки («Это подойдет вам по стоимости и времени»);
- б) использую косвенные оценки («Этот тур очень популярен в этом сезоне»);
- в) использую личные и косвенные оценки;
- г) вообще избегаю каких-либо оценок.

25. Если я чувствую, что в общении с клиентом не вполне могу удовлетворить его запросам, то:

- а) признаю недостаток своего опыта и прибегну к помощи более опытного менеджера;
- б) просто переадресую клиента другому, более опытному менеджеру;
- в) поскорее завершу общение с ним, чтобы никто не заметил моего фиаско;
- г) посоветую клиенту определиться с собственными запросами и только после этого приходить в нашу фирму.

26. Считаю, что успешная продажа турпакета – это результат в первую очередь:

- а) желания клиента приобрести тур, сформировавшегося еще до его прихода в офис;
- б) сильного положительного впечатления, которое оказал данный пакет услуг на потенциального клиента («Вот это супер! Я это хочу!»);
- в) профессионализма менеджера, умеющего выгодно предложить товар и учитывающего индивидуальные особенности клиента;
- г) других обстоятельств (уточните).

27. Самое трудное и неприятное в моей работе:

- а) каждый день вступать в общение с большим числом незнакомых людей;
- б) обслуживать клиента, угождая его запросам и потребностям;
- в) нести ответственность за проданный турпакет;
- г) испытывать постоянный страх возникновения конфликтной ситуации с клиентом и возможных жалоб с его стороны;
- д) испытывать постоянный страх возникновения конфликтной ситуации с администрацией и возможных санкций с ее стороны;
- е) другое (уточните).

28. Существующее мнение о том, что каждый человек имеет то, что он заслуживает:

- а) правильное и справедливое;
- б) скорее, правильное и справедливое, чем наоборот;
- в) скорее, неправильное и несправедливое;
- г) совсем неправильное и несправедливое.

29. Я считаю себя внешне привлекательным человеком:

- а) да, очень привлекательным;
- б) скорее, привлекательным, чем непривлекательным;
- в) скорее, непривлекательным;
- г) совсем непривлекательным.

30. Я считаю себя уверенным человеком:

- а) да, очень уверенным;
- б) скорее, уверенным, чем неуверенным;
- в) скорее, неуверенным;
- г) совсем неуверенным.

31. Я устанавливаю контакты с незнакомыми людьми:

- а) очень легко и просто, начиная общение первым(ой);
- б) легко и просто, если незнакомец идет на общение первым;
- в) только в случае, когда это крайне необходимо;
- г) для меня это всегда было большой проблемой.

32. Замечаю, что незнакомцы обращаются ко мне (например, чтобы уточнить который час или маршрут движения транспорта):

- а) очень часто, как будто даже выбирая меня среди прочих прохожих;
- б) скорее, часто, чем редко;
- в) редко, только когда обратиться больше не к кому;
- г) никогда не обращаются ни с чем подобным.

33. Такое качество, как любопытство (например, к людям, их жизни, обстоятельствам и ситуациям, меня прямо не затрагивающим):

- а) совсем не присуще мне;
- б) скорее, не присуще мне, чем наоборот;
- в) скорее, присуще мне;
- г) очень присуще мне.

34. Если кто-то из моих близких задерживается к назначенному времени:

- а) я не волнуюсь, объясняя опоздание обычными обстоятельствами, и спокойно ожидаю его;
- б) я волнуюсь;
- в) я очень волнуюсь, представляя, что опоздание вызвано самыми ужасными обстоятельствами.

35. Думаю, что в целом я и моя жизнь:

- а) очень гармоничная и счастливая;
- б) скорее, гармоничная и счастливая, чем наоборот;
- в) скорее, негармоничная и несчастливая;
- г) совсем негармоничная и несчастливая.

Обработка данных

Каждый ответ оценивается в баллах по следующей схеме:

- а) – 0 баллов;
- б) – 1 балл;
- в) – 2 балла;
- г) – 3 балла;
- д) – 4 балла;
- е) – 5 баллов.

Затем подсчитывается количество баллов.

Интерпретация результатов

Максимальное количество баллов – 98.

От 0 до 35 баллов – вы просто созданы для этой профессии.

Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций.

Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях.

Вы стремитесь быть приятным для окружающих и, когда им требуется помощь, всегда готовы ее оказать.

Вы точны, целеустремлены, напористы, но в то же время доброжелательны.

Вы отлично ладите с людьми и любите общаться.

От 36 до 70 баллов – о вас говорят, что вы принципиальная личность.

Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

Вы твердо знаете, чего хотите, и иногда это мешает вам услышать мнение других людей.

Для вас не существует авторитетов, вы привыкли доверять только собственному опыту и собственным глазам.

Возможно, вам не хватает именно этого: чуточку доверия, чтобы стать хорошим менеджером.

От 71 до 98 баллов – возможно, вы слишком поспешно приняли решение о выборе будущей профессии.

Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишня, мелочна.

Любите критиковать, но только когда это выгодно вам.

Вы навязываете свое мнение, даже если не правы.

Вы не обидитесь, если вас будут считать тираном?

Покупатель очень не любит, когда ему навязывают мнение со стороны, но, похоже, вам все равно.

4.2.3. УМЕНИЕ РАЦИОНАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВРЕМЯ

[Умение рационально использовать время [Электронный ресурс]. – URL: <http://azps.ru/tests/2/raciotime.html>]

Цель – определить уровень умения рационально использовать время.

Инструкция

Отреагируйте на предложенные утверждения:

0 – почти никогда;

1 – иногда;

2 – часто;

3 – почти всегда.

Текст опросника

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я освобождаю от посторонних телефонных разговоров, незапланированных встреч, неожиданных совещаний.
7. Свою дневную нагрузку я распределяю в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане всегда есть окна, позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я направляю свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих, жизненно важных проблемах.
10. Я умею говорить нет, когда на мое время претендуют другие, а мне необходимо делать более важные дела.

Бланк ответов

0 – почти никогда; 1 – иногда; 2 – часто; 3 – почти всегда									
№	0, 1, 2, 3	№	0, 1, 2, 3	№	0, 1, 2, 3	№	0, 1, 2, 3	№	0, 1, 2, 3
1		3		5		7		9	
2		4		6		8		10	

Обработка данных

Каждый ответ «почти никогда» оценивается в 0 баллов.

Каждый ответ «иногда» – 1 балл.

Каждый ответ «часто» – 2 балла.

Каждый ответ «почти всегда» – 3 балла.

Далее находится сумма.

Интерпретация результатов

0–15 баллов – вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Вы добьетесь своих целей, если составите список приоритетов и будете придерживаться его.

16–20 баллов – вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21–25 баллов – у вас достаточно высокий уровень самоменеджмента.

26–30 баллов – вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально использовать свое время. У вас стоит поучиться.

4.2.4. ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА БАРЬЕРОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

[Экспресс-диагностика барьеров в управленческой деятельности [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gurutestov.ru/test/221/>]

Цель – выявить барьеры в управленческой деятельности.

Инструкция

Оцените частотность проявления каждого из 12 утверждений по указанной ниже форме:

1 – никогда;

2 – редко;

3 – иногда;

4 – часто;

5 – всегда.

Текст опросника

1. Коллеги часто не знают, что от вас можно ожидать.
2. Вы убеждены, что делаете не то, что нужно.
3. Вы чувствуете, что не в состоянии удовлетворить разноречивые требования руководства.
4. Вы ощущаете перегрузку.
5. Вам не хватает времени, чтобы сделать работу как следует.
6. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни.
7. Вы часто не знаете, что вам поручат сделать.
8. Вы чувствуете, что для выполнения работы вам часто не хватает власти.
9. Вы чувствуете, что не можете переварить всю необходимую информацию.

10. Вы не знаете, как вас оценивает руководство.

11. Вы не в состоянии предугадать реакцию вышестоящих начальников.

12. Ваши взгляды коренным образом расходятся со взглядами шефа.

Бланк ответов

1 – никогда; 2 – редко; 3 – иногда; 4 – часто; 5 – всегда					
№	1, 2, 3, 4, 5	№	1, 2, 3, 4, 5	№	1, 2, 3, 4, 5
1		5		9	
2		6		10	
3		7		11	
4		8		12	

Обработка данных

Суммируйте баллы по четырем блокам:

1–3 – характеризуют конфликтность рабочей обстановки;

4–6 – оценивают степень перегрузки в процессе выполнения своих обязанностей;

7–9 – отражают неопределенность положения в организации;

10–12 – раскрывают взаимоотношения с руководством.

Интерпретация результатов

Если сумма баллов по каждому блоку составляет 12 и более, то это свидетельствует о наличии препятствий, мешающих успешно решать проблемы.

Если общая сумма баллов превышает 36, то есть основания говорить о несоответствии личностных особенностей требованиям данной профессии.

МОДУЛЬ 5. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Научное исследование проблем, связанных с человеком работающим, началось **в конце XIX в.**

Школа научного менеджмента, или школа научной организации труда, в рамках которой была создана **система организации производства**, названная по имени ее автора – **тейлоризм**, **развивалась в США с 1885 по 1920 г.**

Ф. У. Тейлор, американский инженер, предприниматель, ученый, используя изобилие на рынке труда неквалифицированной рабочей силы (эмигранты со всего света), эффективно решил проблему разделения сложного квалифицированного труда на мельчайшие операции, каждая из которых не требует высокой квалификации, но кооперация относительно простых рабочих процессов позволяет получать сложную продукцию.

«Разработанная Тейлором система представляет собой совокупность методов организации и нормирования труда и управления производственными процессами, подбора, расстановки и оплаты рабочей силы, направленных на повышение интенсивности и производительности труда. Система предусматривает детальное исследование трудовых процессов и строжайшую регламентацию их выполнения, а также режимов работы оборудования».

Основа современных систем организации труда – подходы Тейлора к анализу движений рабочего, устранению лишних и неудобных движений, научному нормированию труда, ведению учета и контроля, др.

Уровень реализации подходов Тейлора – непосредственно производство, производственное звено, рабочее место производственного рабочего.

Ф. У. Тейлора упрекали за то, что он превращает рабочего в придаток машины, в автомат, но в своих поздних трудах он говорил о необходимости формирования сознательного отношения рабочих к вводимым новшествам, стимулирования инициативы, усердия, добросовестности, старательности, обучения рабочих, заботы о них, разъяснения целей организации.

И, хотя эти пожелания не привлекли внимания его современников, а система Тейлора осталась в памяти как «система выжимания пота», без его работ явно замедлились бы темпы научно-технического прогресса.

К примеру, в современных японских системах организации производства устранены лишние, а тем более неудобные движения, нормирование выведено на высочайший уровень, решены проблемы разделения, специализации, кооперации и координации труда, синхронизации всего производства, но все это делается совместно с самими работниками, при их заинтересованном и поощряемом участии.

Классическая (административная) школа управления, школа классического менеджмента А. Файоля (ее расцвет пришелся на 1920–1950 гг.) исследовала не столько эффективность отдельных элементов организации, сколько эффективность организации как целого: принципы рационального управления организацией, функции управления, структура системы управления.

В понятие «управление» А. Файоль включил 6 функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную.

В последующем вносились различные изменения в этот набор функций управления, но в основе остался подход А. Файоля.

А. Файоль исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, через призму которых следует рассматривать содержание труда управленцев разного уровня.

Эти качества, по мнению ученого, должны быть сведены в такие группы: физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт.

А. Файоль определил также и общие принципы управления.

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (командования).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Здесь четко прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

Начиная с 1924 г. развивается школа психологии и человеческих отношений, или неоклассическая школа.

В основе этого направления лежит открытый **Элтоном Мэйо** так называемый **хотторнский эффект**.

Во время экспериментов в области организации и совершенствования условий труда и их влияния на производительность труда, проводимых на заводе фирмы Western Electric в Хотторне, был получен прирост производительности труда, основным фактором которого принято считать **заботу, проявляемую учеными о работниках цеха, внимание к ним, обращение за советами (соучастие работниц в принятии решений), объяснение смысла и цели проводимых работ, налаживание командного взаимодействия.**

Такое отношение было воспринято работницами как стимулирующий фактор, бригада задействовала методы группового психологического воздействия на нерадивых, стараясь ответить высокими результатами на человеческое отношение.

Понимание природы этого явления породило тенденцию к более широкому применению достижений психологии, социологии, социальной психологии в сфере производства и постепенно признало человеческий фактор наиболее эффективным и неисчерпаемым ресурсом производств.

С 1950-х гг. развивается наука управления (количественный подход), использующая в исследовании процессов управления организациями и социальными группами математические методы, в том числе исследование операций, экономико-математическое моделирование и т. п.

Полностью адекватные модели системных процессов создать невозможно, но глубина познания и степень вероятности прогнозов с использованием математического аппарата повышается.

Подход к управлению как к процессу:

- отражает понимание сложности и динамичности происходящих в организации процессов;
- выражает отношение к управлению как к непрерывному процессу выполнения взаимосвязанных функций: планирования, организации деятельности, распорядительства (администрирования), мотивации, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства.

О системном и ситуативном подходе можно говорить как об основном методологическом приеме, позволяющем увидеть системную сущность явления, процесса, поступка, как о методе выявления взаимосвязей субъектов, внешней среды и ситуации, т. е. как о способе определения состояния и обстоятельств, в которых находятся субъекты, целей их развития и факторов, способствующих этому развитию.

Значительное место в ряду теорий, определяющих отношение к человеку в сфере производства, занимает теория человеческого капитала.

Бизнесмен страны с развитым рынком обычно воспитан на теориях развития капитализма **М. Фридмена** и других теоретиков капиталистической экономики, он выше всего ценит капитал, заботится о его возрастании.

Приравнивание рабочей силы предприятия к капиталу, выявление у нее свойств и возможностей, подобных свойствам денежного капитала, является неожиданностью для бизнесмена и при достаточном обосновании теории убедительным фактом, заставляющим по-другому взглянуть на своих работников.

К тому же в рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий.

Человеческий капитал – адекватная постиндустриальному состоянию общества социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-ориентированной экономики смешанного типа.

Человеческий капитал – «...сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесобразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (зарботков) данного человека».

Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя проявляются и такие эффекты, как социальный, психологический, эффект моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени.

Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится.

Одна из наиболее современных концепций – **развитие человеческих ресурсов** – подразумевает **создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации потенциала работника в интересах фирмы.**

На базе многочисленных программ развития персонала фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня.

На основе выявленной диспозиции мотивов поведения работников им предлагается достаточно широкий набор стимулов, которые бы обеспечили их положительное отношение к труду и более высокую отдачу.

В конце 1970-х и начале 1980-е гг. в рамки работ по управлению персоналом организации стали включаться следующие характеристики:

- структура;
- стратегия;
- размер;
- культура;
- жизненные циклы продукции;
- жизненные циклы организации.

Сегодня внимание исследователей данного вопроса привлекают еще и такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда.

Все вместе эти элементы вплоть до конца 1970-х и начала 1980-х гг. составляли дисциплину и область науки, именуемую **«персональный менеджмент, или управление персоналом»**, а затем по мере развития получили название концепции **«управление персоналом и человеческими ресурсами»** или просто **«управление человеческими ресурсами»**.

Происходит отход от функциональной ориентации, при которой развитие человеческих ресурсов, скорее, связывалось с развитием продуктов и услуг, чем с пониманием включенности человеческих ресурсов непосредственно в процессы бизнеса и руководства.

В настоящее время специалисты по человеческим ресурсам превратились в специалистов широкого профиля.

Эта тенденция четко прослеживается и на индивидуальном уровне (каждый специалист по человеческим ресурсам становится многопрофильным специалистом), и на уровне отделов (команды разных специалистов работают вместе по обслуживанию одного потребителя).

По отношению к работникам отделы и специалисты по человеческим ресурсам перешли от фундаментальной ориентации на конфликт и дифференциацию к ориентации на гармонию и эгалитаризм (равенство).

Что касается области практической работы с человеческими ресурсами, то если управление персоналом ассоциируется с узконаправленными задачами и вниманием к отдельной личности, то управление человеческими ресурсами ассоциируется с более широкими задачами и вниманием к самоуправляемым командам.

5.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

5.2.1. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНОГО УРОВНЯ

[Диагностика профессиональной компетентности и эффективности у руководителей разного уровня [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gurutestov.ru/test/185/>]

Цель – диагностировать профессиональную компетентность и эффективность у руководителей разного уровня.

Специфика

Данная методика известна под названием «Знаете ли вы себя и свое рабочее место?».

Производство – это прежде всего люди.

Как научиться понимать тех, с кем постоянно находишься бок о бок?

Как подобрать верный ключик к психологическим загадкам, с которыми постоянно сталкиваешься в работе с людьми?

Психологический анализ – дело непростое, и здесь первое правило: сначала познай себя.

Этой цели и служит предлагаемый тест.

Он выполнен в трех вариантах.

1. Первый вариант для директоров и их заместителей.
2. Второй вариант для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей такого же уровня.
3. Третий вариант для руководителей первой линии и ведущих специалистов, например старшего инженера, ведущего конструктора и т. д.

Инструкция

Процедура тестирования заключается в следующем.

Прочтите вопрос и предлагаемые ответы на него.

На листе бумаги запишите номер вопроса (римской цифрой) и соответствующий вашему мнению ответ (арабской цифрой).

Ответив на все 14 вопросов вашего варианта, оцените результаты согласно таблице и интерпретатору, помещенным в конце методики.

Текст опросника

Вариант первый для директоров и их заместителей

1. Что творится на предприятии, когда вы отправляетесь в длительную служебную командировку:

- 1) каждый делает что хочет;
- 2) через месяц начинает падать производительность;
- 3) дела идут нормально, но угроза сбоя висит в воздухе.

2. Считаете ли вы своих заместителей:

- 1) ближайшими сотрудниками, которые вместе с вами управляют этим кораблем;
- 2) не вредными, а порой и полезными сотрудниками;
- 3) тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться.

3. Что вы ощущаете, принимая срочные задания министерства:

- 1) ожидаете объективных трудностей;
- 2) готовы справляться с любыми трудностями;
- 3) уверены, что нет такой ситуации, из которой не было бы выхода.

4. Что вы считаете основой вашей руководящей деятельности:

- 1) оперативное решение возникающих проблем;
- 2) концептуальный подход к управлению;
- 3) координацию плановых заданий и оперативное решение возникающих при их выполнении проблем.

5. Зачем вы собираете различные совещания:

- 1) чтобы найти альтернативные пути решения проблем предприятия;
- 2) чтобы довести до сведения подчиненных свои взгляды;
- 3) чтобы не нарушать давнюю традицию периодической «накачки» подчиненных.

6. Кому, по вашему мнению, должно принадлежать право вознаграждения подчиненных:

- 1) каждому руководителю подразделения;
- 2) лишь некоторым нижестоящим руководителям;
- 3) должно быть только вашей прерогативой.

7. Где расположен ваш личный секретариат:

- 1) там, где нашлось место;
- 2) рядом с вашим кабинетом;
- 3) на том же этаже, где и секретариаты ваших заместителей.

8. Какую площадь занимает ваш секретариат?

- 1) более 25 кв. м;
- 2) менее 15 кв. м;
- 3) около 25 кв. м.

9. Чему вы отдавали предпочтение, обставляя свой кабинет:

- 1) книгам;
- 2) цветам;
- 3) телевизору.

10. Как долго продолжаются обычно ваши совещания:

- 1) не более двух часов;
- 2) не более полутора часов;
- 3) не более часа.

11. Хорошо ли вы знаете руководителей предприятий-поставщиков и предприятий-заказчиков:

- 1) весьма поверхностно;
- 2) хорошо;
- 3) лишь по переписке.

12. От чего, по-вашему, зависят отношения между вашим предприятием и заказчиками:

- 1) инициативной политики сбыта и качества вашей продукции;
- 2) требований инструкций, принятых много лет назад;
- 3) методов планирования.

13. Чего вы ожидаете от зарубежной командировки:

- 1) получения информации и установления полезных служебных контактов;
- 2) возможности пропагандировать продукцию предприятия;
- 3) информации о другой стране и ее рынке.

14. Считаете ли вы рекламу продукции вашего предприятия:

- 1) неизбежным, хотя и дорогим делом;
- 2) тем, на чем нельзя экономить;
- 3) неотъемлемой частью деятельности предприятия.

Вариант второй для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей такого же уровня

1. Вы опасаетесь, что ваше подразделение без вас:

- 1) не обойдется и дня;
- 2) может спокойно обойтись – все дела пойдут своим чередом;
- 3) может обойтись некоторое время.

2. Ваше сотрудничество и контакты с другими подразделениями предприятия:

- 1) удовлетворительны;
- 2) единичны;
- 3) недостаточны.

3. Считаете ли вы, что некоторые подразделения и цеха на вашем предприятии надо:

- 1) ликвидировать;
- 2) оставить в покое;
- 3) привести количество занятых там работников в соответствие с важностью решаемых задач.

4. Что вы думаете о руководителях своего предприятия:

- 1) они полностью удовлетворены своей работой;
- 2) работают производительно;
- 3) делают все, что могут.

5. Как вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией:

- 1) считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения или цеха;
- 2) способом перекалывания на них своей работы;
- 3) излишним делом.

6. Что вы делаете, когда нужно материально поощрить подчиненных:

- 1) решаете вопрос самостоятельно;
- 2) консультируетесь с вышестоящим начальством;
- 3) практически не имеете такой возможности.

7. Если вам удалось получить еще одну комнату, как вы ее используете:

- 1) для размещения своих сотрудников;
- 2) устройство нового кабинета для себя и своей секретарши;
- 3) благоустройство комфортабельного кабинета лично для себя.

8. Как вы поставите свой письменный стол:

- 1) чтобы свет падал на него спереди;
- 2) чтобы вы выглядели как можно внушительнее;
- 3) чтобы свет падал слева.

9. Как вы относитесь к дыму во время совещаний в вашей комнате:

- 1) запрещаете курить;
- 2) делаете перерыв для курильщиков;
- 3) не видите из-за дыма друг друга.

10. Каково ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники:

- 1) считаете это второстепенным;
- 2) допускаете, что они вполне могут одалживать приборы друг у друга;
- 3) придаете важное значение этой мелочи.

11. Каково ваше мнение о поставщиках?

- 1) безразлично, кто поставщик, были бы поставки в срок;
- 2) готовы помогать поставщикам в совершенствовании продукции;
- 3) изучаете результаты применения этой продукции в ваших изделиях.

12. Считаете ли вы, что продукция:

- 1) прекрасно расходуется сама;
- 2) может быть успешно реализована при минимальных усилиях сбытовиков;
- 3) нуждается в рекламе.

13. Каково ваше отношение к профессиональным семинарам и конференциям:

- 1) видите в них прекрасную возможность завязать новые контакты;
- 2) помогают узнать новости из вашей области деятельности;
- 3) считаете их потерей времени.

14. Что, по вашему мнению, имеет наибольшее значение для укрепления доброго имени вашего предприятия:

- 1) хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе;
- 2) четкая работа отдела пропаганды и рекламы;
- 3) высокое качество продукции.

Вариант третий для руководителей первой линии и ведущих специалистов, например старшего инженера, ведущего конструктора и т. д.

1. Считаете ли вы, что ваша должность и соответственно работа для предприятия:

- 1) необходима;
- 2) бесполезна;
- 3) полезна, но не необходима.

2. Как вы оцениваете служебную квалификацию своих сотрудников:

- 1) очень высокая;
- 2) поверхностная;
- 3) крайне низкая.

3. Считаете ли вы, что ваши сотрудники:

- 1) только делают вид, что работают;
- 2) работают так же хорошо, как вы;
- 3) работают больше вас.

4. Чего вы ожидаете от своего непосредственного руководителя:

- 1) что он поможет вам лучше выполнять свою работу;
- 2) больше внимания к координации работ в вашем подразделении;
- 3) что сможете кое-чему научиться у него.

5. Как вы представляете задачи подразделения, в котором работаете:

- 1) изучение текущих и перспективных задач вашей организации;
- 2) выполнение работ сходного характера;
- 3) ваши функции сводятся лишь к выполнению круга прямых обязанностей и вас не волнуют общие задачи подразделения.

6. Когда вы обычно получаете вознаграждение за сверхурочную работу:

- 1) в ближайшую зарплату;
- 2) в течение двух месяцев;
- 3) еще позже.

7. Комната, в которой вы работаете, предназначена для:

- 1) четырех и более человек;
- 2) двух-четырех человек;
- 3) одного-двух человек.

8. Как освещается ваше рабочее место:

- 1) лампами дневного света и светом из окон;
- 2) только светом из окон;
- 3) только лампами дневного света.

9. Что в основном вызывает шум в вашем кабинете:

- 1) постоянные разговоры сотрудников;
- 2) громкие руководящие указания начальника;
- 3) шум пишущих машинок и звонки телефонов.

10. На сколько человек приходится у вас один телефонный аппарат:

- 1) на четырех и более;
- 2) на двух-четырех;
- 3) на каждого работника.

11. Что вы знаете о главных поставщиках вашего предприятия:

- 1) только название организации;
- 2) характер производства;
- 3) даже фамилию директора и имя самой красивой секретарши.

12. Что вы знаете о судьбе продукции вашего предприятия:

- 1) она используется другими предприятиями как полуфабрикат;
- 2) вам известны ее основные параметры и значения для заказчиков;
- 3) судьба продукции вас вообще не интересует.

13. Как организовано на вашем предприятии информационное обслуживание:

- 1) каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию;
- 2) вашему начальнику все равно, где и как вы ее добываете;
- 3) руководители вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.

14. Каково ваше мнение о рекламе продукции вашего предприятия:

- 1) вам безразличны эти вопросы;
- 2) вы считаете это ненужным делом;
- 3) вы всегда рассказываете, на каком предприятии вы работаете.

Обработка данных

Против номера вопроса в соответствующем варианте находится тот ответ, который вы подчеркнули.

Определите его оценку в баллах.

Просуммировав баллы, вы узнаете, к какой из четырех категорий относится ваше предприятие и правильно ли вы его оценили.

Ключ

Баллы	Вопросы													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3
2	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
1	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	1

Интерпретация результатов

Менее 21 балла – ситуация на предприятии неблагоприятная. Необходимы существенные перемены даже в самой концепции управления производством.

21–28 баллов – предприятие постоянно лихорадит. Время работает против руководителя.

Необходимо ускорить анализ сложившегося положения и разработать новую концепцию системы управления и развития предприятия.

29–37 баллов – предприятие находится на хорошем счету. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельность подчиненных.

Почивать на лаврах опасно: это может привести к ухудшению ситуации и в данном подразделении, и на предприятии в целом.

38 и более баллов – свидетельствуют о том, что предприятие весьма стабильно, слаженно и хорошо управляется. Но это вовсе не означает, что уже нельзя ничего улучшить.

Необходимо время от времени консультироваться у экспертов по организации производства, чтобы сохранить достигнутый высокий уровень.

5.2.2. ОЦЕНКА КОММУНИКАТИВНО-ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

[Оценка коммуникативно-лидерских способностей личности // Андреев В. И. Проверь себя. Десять тестов оценки интеллигентности, конкурентоспособности и творческого потенциала личности. – М. : Народное образование, 1994. – 64 с.; Библиотечка журнала «Народное образование». – 1994. – № 3. – С. 41–46]

Цель – оценить коммуникативно-лидерские способности личности.

Инструкция

При ответах на вопросы не стремитесь быть хуже или лучше, чем вы есть на самом деле.

Если вы хотите получить о себе достаточно объективную информацию, то необходимо отвечать довольно-таки быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у вас возникают при первом прочтении вопроса.

Блок 1

Инструкция

Ниже перечислено шесть групп качеств личности, которые вам присущи: одни в большей степени, а другие в меньшей степени.

В каждой группе на основе сравнения названных качеств между собой оцените их с точки зрения того, насколько они вам присущи.

Бланк ответов 1

3 балла – присуще в большей степени;

2 балла – присуще в несколько меньшей степени;

1 балл – еще меньше.

I группа	1.1	Способность настоять на своем
	1.2	Независимость и оригинальность суждений
	1.3	Способность выступить с докладом, обобщением
II группа	1.4	Способность вести дискуссию
	1.5	Напористость и даже непримиримость
	1.6	Доброжелательность, отзывчивость
III группа	1.7	Исполнительность
	1.8	Способность подчинить своей воле других
	1.9	Эмоциональность, непосредственность
IV группа	1.10	Рациональный подход к делу
	1.11	Способность проводить в жизнь свои идеи
	1.12	Доступность в общении

V группа	1.13	Серьезность, обязательность
	1.14	Чувство юмора
	1.15	Способность обстоятельно инструктировать кого-либо
VI группа	1.16	Способность убедить собеседника в чем-либо
	1.17	Спокойное и даже безразличное отношение к некоторым конфликтам в коллективе
	1.18	Способность понять каждого, войти в его положение

Блок 2

Инструкция

Представьте себе, что вы находитесь в компании друзей, хотя в ней появились и новые для вас люди.

Оцените по 3-балльной шкале для каждой из шести групп ситуаций в отдельности те роли, состояния и действия, которые для вас характерны.

Бланк ответов 2

3 балла – наиболее характерны;

2 балла – присущи, но несколько в меньшей степени;

1 балл – еще меньше.

I группа	2.1	Новые в компании люди, как правило, вас не очень устраивают
	2.2	Вы, как правило, придумываете какое-то оригинальное развлечение
	2.3	Вы произносите солидную, обстоятельную речь в честь виновника торжества
II группа	2.4	Вы беседуете с кем-то по душам
	2.5	Иногда у вас появляется чувство агрессивности
	2.6	Вы добродушны и в равной степени доброжелательны ко всем
III группа	2.7	Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие
	2.8	Вас, как правило, избирают тамадой
	2.9	Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится
IV группа	2.10	Вы стремитесь пораньше уйти домой
	2.11	Вам приходится кое-кого довольно строго поставить на место
	2.12	Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования

V группа	2.13	На развлечения вам часто бывает жаль времени
	2.14	Вы рассказываете смешные истории, анекдоты
	2.15	Вы предпочитаете вести деловые разговоры
VI группа	2.16	Вы стараетесь кому-то что-то внушить, кого-то убедить
	2.17	К конфликтам в компании, если они не касаются лично вас, относитесь равнодушно
	2.18	Почему-то именно вам пытаются излить душу

Блок 3

Инструкция

При разрешении конфликтных ситуаций вам удастся лучше и эффективнее применить одни приемы-действия и несколько хуже другие.

Оцените по 3-балльной шкале отдельно применительно к каждой группе приемы-действия, которые вам удастся применить лучше или хуже.

Бланк ответов 3

3 балла – удастся применить лучше всего;

2 балла – несколько хуже;

1 балл – еще менее эффективно.

I группа	3.1	При разрешении конфликтной ситуации я придерживаюсь традиций и мнения коллектива
	3.2	Я пытаюсь найти оригинальный и неожиданный способ разрешения конфликтной ситуации
	3.3	Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности
II группа	3.4	Аргументировано доказывать свою точку зрения
	3.5	Считаю, если принципиальный конфликт, то лучше ни в чем не уступать
	3.6	Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы
III группа	3.7	Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив
	3.8	Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель
	3.9	Я предпочитаю бурно, эмоционально отреагировать и сделать обиженный вид

IV группа	3.10	В случае конфликта я не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональный выход
	3.11	В случае конфликта я провожу свою линию, свою точку зрения до конца
	3.12	В случае конфликта я привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы воздействовать на своего противника через коллектив
V группа	3.13	Конфликт – дело серьезное, а потому я не превращаю конфликт в шутку
	3.14	Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор
	3.15	В условиях возникновения конфликта я предпочитаю собрать исчерпывающую информацию о причинах конфликта и затем мирно уладить спор
VI группа	3.16	В условиях разрешения конфликта я делаю ставку на то, чтобы внушить, убедить, кто прав, а кто виноват
	3.17	Я стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается
	3.18	Мне чаще всего удается предвидеть заранее конфликтную ситуацию

Обработка данных и интерпретация результатов

При суммировании баллов ответов на вопросы теста по каждому качеству вы можете минимально набрать 3 балла, максимально – 9 баллов.

9 баллов – очень высокий уровень.

8 баллов – высокий уровень.

7 баллов – значительно выше среднего.

6 баллов – чуть выше среднего.

5 баллов – средний уровень.

4 балла – чуть ниже среднего.

3 балла – низкий уровень.

Раздаточный материал обработки данных

Полярная шкала коммуникативно-лидерских способностей (качеств) личности

Сумма баллов №	Способности, качества личности	Полярная шкала оценок	Способности, качества личности	Сумма баллов №
1.1; 2.1; 3.1	Консервативный	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Эвристичный	1.2; 2.2; 3.2
1.3; 2.3; 3.3	Монологичный	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Диалогичный	1.4; 2.4; 3.4
1.5; 2.5; 3.5	Агрессивный	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Доброжелательный	1.6; 2.6; 3.6
1.7; 2.7; 3.7	Ведомый	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Лидерский	1.8; 2.8; 3.8
1.9; 2.9; 3.9	Эмоциональный	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Рациональный	1.10; 2.10; 3.10
1.11; 2.11; 3.11	Авторитарный	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Демократический	1.12; 2.12; 3.12
1.13; 2.13; 3.13	Серьезный	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Юмористичный	1.14; 2.14; 3.14
1.15; 2.15; 3.15	Инструктирующий	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Внушающий	1.16; 2.16; 3.16
1.17; 2.17; 3.17	Безразличный	9 8 7 6 5 4 3 0 3 4 5 6 7 8 9	Эмпатийный (сопереживающий)	1.18; 2.18; 3.18

5.2.3. СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЕСТИ ДЕЛО

[Способны ли вы самостоятельно вести дело // Психологические тесты для всех. – Киев: Таир, 1996. – С. 176–178]

Цель – определить оценку потенциальных возможностей владеть и управлять собственным делом.

Специфика

Этот тест разработан московскими экономистами на основе американского руководства по малому бизнесу.

Инструкция

Выберите в каждом из семи пунктов по одному определению ваших качеств, которое более всего вам подходит, отметив букву выбранного варианта в бланке ответов.

Текст опросника

1. Инициатива:

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

2. Отношение к другим:

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

3. Лидерство:

- а) сильный, внушает уверенность и доверие;
- б) умело отдает эффективные приказы;
- в) ведущий;
- г) ведомый.

4. Ответственность:

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

5. Организаторские способности:

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

6. Решительность:

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

7. Упорство:

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

Бланк ответов

№	а, б, в, г	№	а, б, в, г	№	а, б, в, г	№	а, б, в, г
1		3		5		7	
2		4		6		8	

Обработка данных

Каждому варианту ответа приписывается определенное количество баллов: а) 4; б) 3; в) 2; г) 1.

Далее необходимо подсчитать сумму набранных баллов.

Интерпретация результатов

Определить оценку потенциальных возможностей владеть и управлять собственным делом:

12 и менее баллов: плохая оценка;

13–16 баллов: средняя оценка;

17–20 баллов: хорошая оценка;

21–24 балла: очень хорошая оценка;

25–28 баллов: отличная оценка.

5.2.4. УМЕНИЕ ПРАВИЛЬНО И СВОЕВРЕМЕННО РЕАГИРОВАТЬ НА НОВШЕСТВА

[Умение правильно и своевременно реагировать на новшества [Электронный ресурс]. – URL: <http://lib.4i5.ru/cu508.htm>]

Цель – определить уровень умения правильно и своевременно реагировать на новшества.

Инструкция

Ответьте на вопросы, выбрав вариант ответа.

Бланк ответов с текстом опросника

№ п/п	Вопросы	Ответы		
		А	Б	В
1	Считаете ли вы, что прогресс создает больше проблем, чем разрешает?	Да	Нет	Иногда
2	На ваш взгляд, жизнь в прошлых столетиях, несмотря на отсутствие многих удобств, имела свои преимущества?	Да	Нет	Когда как
3	Человек, по вашему мнению, никогда не создаст ничего более совершенного, чем он сам?	Да	Нет	Возможно
4	Вы согласны с тем, что изменяющийся мир изменяет человека?	Да	Нет	Возможно
5	Сообщения о новых технических достижениях вас раздражают, особенно если вы их не понимаете?	Да	Нет	Когда как

№ п/п	Вопросы	Ответы		
		А	Б	В
6	Вам представляется, что все описания жизни в будущем основаны на фантазиях их авторов?	Да	Нет	Когда как
7	Уверены ли вы, что развитие цивилизации ведет к полному разрыву с природой?	Да	Нет	Возможно
8	Любите ли вы читать и читаете ли фантастическую литературу?	Да	Нет	Когда как
9	Переноситесь ли вы мысленно в другие времена и представляете, что было бы с вами, если бы вы жили в прошлом?	Да	Нет	Редко
10	Считаете ли вы себя современным человеком?	Да	Нет	Когда как
11	Считаете ли вы, что техника, облегчая жизнь, делает нас заложниками цивилизации?	Да	Нет	Возможно
12	Любите ли вы фантазировать о том, как мы могли бы жить через сто лет?	Да	Нет	Иногда
13	Вы убеждены в том, что со временем наука сможет разрешить все проблемы человека?	Да	Нет	Возможно
14	Думаете ли вы, что только некоторые люди созданы для творческой работы?	Да	Нет	Возможно
15	Хотели бы вы иметь дома (уже имеете) персональный компьютер?	Да	Нет	Возможно
16	На ваш взгляд, развитие науки и техники действительно изменяет вас и ваше отношение к людям?	Да	Нет	Возможно
17	Несмотря на высокий ритм жизни, узнаете ли вы вовремя что-нибудь новое?	Да	Нет	Когда как

Обработка данных

За ответы на вопросы начисляются баллы.

Вопрос Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
А	1	2	1	5	3	3	5	5	2	5	3	7	7	3	7	5	5
Б	4	4	6	4	5	5	3	3	7	3	5	3	3	5	3	3	3
В	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4

Интерпретация результатов

Менее 61 балла – вас не радуют перемены в жизни. Бесконечные новшества вас пугают.

Увереннее вы чувствуете себя там, где можно опереться на традиции и нормы, освященные поколениями.

Вы бы предпочли, чтобы наши дети жили бы так же, как живем мы и как жили наши отцы.

Однако признайте, что развитие цивилизации, хорошо оно или плохо, очень мало зависит от чьей-то воли. Так что лучше постараться найти в нем свои плюсы.

61–70 баллов – вы ничего не имели бы против того, чтобы мир оставался таким, каков он есть, и не заставлял бы нас постоянно переучиваться применительно к новым чудесам.

Но уж раз что-то новое появляется, вы готовы потратить усилия на то, чтобы научиться с этим управляться.

71–83 балла – вам не грозит шок от столкновения с будущим.

Вам нравятся современные технические игрушки, для каждой новинки найдется место в вашей жизни. Вы готовы к любым новшествам, но и не возлагайте на них чрезмерных надежд.

Более 83 баллов – похоже, что вы действительно идете впереди прогресса: сначала вы, а потом прогресс. Вы человек завтрашнего дня, но все же не забывайте, что живете вы сегодня.

Старайтесь больше радоваться повседневным чудесам, а не ждать чудес будущих, и не забывайте, что все чудеса науки и техники создаются людьми и для людей.

МОДУЛЬ 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

6.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Метод – систематизированная совокупность шагов, действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определенную задачу или достичь определенной цели.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

3 группы методов управления, отличающихся способами и результативностью воздействия на персонал:

- 1) экономические;
- 2) административно-правовые;
- 3) социально-психологические.

Экономические методы управления – способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов, обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать».

Эффективность экономических методов управления определяется:

- формой собственности и ведения хозяйственной деятельности;
- принципами хозяйственного расчета;
- системой материального вознаграждения;
- рынком рабочей силы;
- рыночным ценообразованием;
- налоговой системой;
- структурой кредитования и т. п.

- **Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются:**
 - ▷ хозяйственный расчет:
 - хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда;
 - основными инструментами хозяйственного расчета являются самостоятельность подразделения, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда);
 - ▷ материальное стимулирование:
 - материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот; заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию;
 - в рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом;
 - нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой;
 - ▷ участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации:
 - ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка, не денежным эквивалентом права на собственность, реализация которого осуществляется путем предъявления их к оплате или продаже;
 - акция – ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в уставной капитал организации и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов;
 - дивиденды определяют долю прибыли на акции, которая может быть выплачена их держателю исходя из результатов деятельности организации за год;
 - они выполняют следующие функции: закрепляют право собственности и участия в прибылях; являются формой дополнительной оплаты труда; ставят держателя акций в зависимость от результатов труда;
 - облигация – ценная бумага на предъявителя, дающая право на получение годового дохода в виде фиксированного процента, а в случае продажи – получение денежной компенсации;
 - кредитные карты являются заменителем денежных знаков, дают право их владельцу на покупку товаров и оплату услуг с помощью безналичных расчетов в пределах суммы средств на личном счете сотрудника.

Административно-правовые методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

5 основных способов административно-правового воздействия:

1) организационное воздействие:

- ◆ основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала;
- ◆ к ним относятся устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка;
- ◆ эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации;
- ◆ практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией;

2) распорядительное воздействие:

- ◆ направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования;
- ◆ к числу распорядительных воздействий относят приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения;
- ◆ приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки;
- ◆ неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства;
- ◆ приказы издаются от имени руководителя организации;
- ◆ распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения;
- ◆ распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям;
- ◆ указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников;
- ◆ инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на научении подчиненных правилам выполнения трудовых операций;

3) дисциплинарная ответственность и взыскания:

- ◆ дисциплина – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации;

- ◆ работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда;
- ◆ трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка;
- ◆ за совершение дисциплинарного проступка, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям;
- ◆ правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:
- ◆ дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;
- ◆ налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;
- ◆ наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;
- ◆ дисциплинарное взыскание применяется непосредственно после обнаружения поступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – не позднее двух лет со дня его совершения;
- ◆ за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;
- ◆ дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;
- ◆ действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник не был подвергнут за это время новому взысканию, а также может быть снято досрочно при положительном поведении сотрудника;
- ◆ дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права;

4) материальная ответственность и взыскания:

- материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено кодексом и иными федеральными законами;

- работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:
- незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;
- отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или государственного инспектора труда о восстановлении работника на прежней работе;
- задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника;
- в случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работника, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме;
- размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба;
- при согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре;
- при нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией;
- размер компенсации установлен не ниже 1/300 величины действующей в это время ставки рефинансирования Банка России от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день практического расчета включительно;
- конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется трудовым и коллективным договорами;
- причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора;
- работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, в понимание которого не входят недополученные доходы (упущенная выгода);
- под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества;
- работник несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, нанесенный работодателю, так и за ущерб, возникающий у работодателя в результате возмещения им иным лицам ущерба, нанесенного по вине работника;
- за причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка;
- полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме и возникает в следующих случаях:

- когда на работника законодательно возложена материальная ответственность в полном объеме за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;
- недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу;
- умышленного причинения ущерба;
- причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
- причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;
- причинения ущерба в результате административного проступка, если ущерб установлен соответствующим государственным органом;
- разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (служебную, коммерческую или иную), в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей;
- материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с руководителем организации, заместителем руководителя, главным бухгалтером, а с иными работниками – отдельными письменными договорами;
- письменные договоры о полной материальной ответственности (индивидуальной или коллективной) заключаются с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество работодателя;
- работники в возрасте до восемнадцати лет несут полную материальную ответственность в бездокументарной форме лишь за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического и токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка;
- письменный договор о коллективной материальной ответственности за причинение ущерба заключается в случае совместного выполнения работниками отдельных видов работ, связанных с хранением, обработкой, отпуском, перевозкой, применением или иным использованием переданных им ценностей, когда невозможно разграничить ответственность каждого работника за причинение ущерба;
- размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества;
- до принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку размера причиненного ущерба и причин его возникновения;
- для этого работодатель вправе создать комиссию с участием соответствующих специалистов;
- работник обязан дать объяснение в письменной форме причин возникновения ущерба;

- взыскание с виновного работника суммы причиненного ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по распоряжению работодателя, которое должно быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления размера причиненного работником ущерба;
- если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить причиненный работодателю ущерб, а сумма взыскания превышает средний месячный заработок работника, то взыскание осуществляется в судебном порядке;
- при взыскании ущерба в судебном порядке степень вины каждого члена коллектива, виновного в нанесении ущерба и имеющего договор о коллективной ответственности, определяется судом;
- с согласия работодателя работник может передать ему для возмещения ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное;
- возмещение ущерба производится независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности за действия или бездействие, которыми причинен ущерб работодателю;
- орган по рассмотрению трудовых споров может с учетом степени и формы вины, материального положения работника и других обстоятельств снизить размер ущерба, подлежащего взысканию с работника;
- работник обязан возместить работодателю затраты, понесенные при направлении на обучение за счет средств работодателя, в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении работника за счет средств работодателя;

5) административная ответственность и взыскания:

- применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом РФ об административных правонарушениях (от 30.12.2001 № 196-ФЗ);
- перечень административных правонарушений со стороны физических и юридических лиц установлен данным Кодексом;
- административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста 16 лет;
- должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей;
- руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица;
- административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо, его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких последствий или сознательно их допускало, либо относилось к ним безразлично;

- за совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:
- предупреждение – мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;
- административный штраф – денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате (размер административного штрафа, налагаемого на должностное лицо, не должен превышать 50 минимальных размеров оплаты труда, на юридическое лицо – 1000 минимальных размеров оплаты труда);
- возмездное изъятие орудия совершения административного правонарушения;
- конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения;
- лишение специального права (например, управления транспортным средством);
- административный арест;
- дисквалификация – лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до 3 лет);
- уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий;
- уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях;
- меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления;
- наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность;
- сюда относятся превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику); самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог); нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии.

Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:

- 1) социологические**, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия;
- 2) психологические**, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов:

- ▶ сохранение;
- ▶ кооперацию;
- ▶ качество;
- ▶ партнерство;
- ▶ интеграцию.

В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как **наивысшая ценность для организации**.

Такой сложный организм, каким является **персонал современной организации**, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части.

Наряду со **структурным подходом**, отражающим статику персонала, превалирующее значение имеет **поведенческий подход**, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей.

Причинами, побуждающими людей объединиться в организации и взаимодействовать в их формальных рамках, являются **физические и биологические ограничения**, свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий.

Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет друг друга и влияет тем самым на поведение организации в целом с целью повышения ее эффективности.

Главная роль в рассмотрении жизнедеятельности персонала в структуре организации принадлежит **науке об управлении**.

Комплексное решение проблем организации требует учитывать, что в ее состав входят объекты двоякой природы:

- ◆ факторы, определяющие социально-психологическую структуру организации (персонал с совокупностью индивидуальных способностей, интересов, мотивов поведения, неформальных отношений и т. п.);
- ◆ факторы производственной структуры (предметы и орудия труда, технологические нормы и т. д.).

Целевая задача теории управления – изучение влияния индивидуального и группового поведения на функционирование организации.

Психология изучает и прогнозирует поведение индивида, возможности изменения поведения личности, выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям или поступкам людей.

Современная психология делает акцент на приемы восприятия, обучения и тренировки, выявление нужд и разработку мотивационных методов, оценку степени удовлетворенности работой, психологические аспекты процессов принятия решений.

Исследования в области социологии расширяют представления о персонале как о социальной системе, где индивиды исполняют свои роли и вступают в определенные взаимоотношения.

Существенным является изучение группового поведения, актуальными становятся социологические выводы и рекомендации в части групповой динамики, процессов самореализации, коммуникаций, статуса и власти.

Вопросы причинно-следственных связей в групповой деятельности персонала изучает **социальная психология**.

Для оценки эффективности групповой деятельности исключительно важным является анализ изменений позиций людей, форм коммуникаций, путей удовлетворения индивидуальных потребностей через групповую деятельность.

Вклад антропологии в психологию управления заключается в изучении функции культуры общества как социальной памяти прошлого, лежащей в основе различий фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся в групповой деятельности.

Экономические науки дают возможность формировать цели и стратегию персонала, обосновывать методы экономического стимулирования, строить и реализовывать структуры вознаграждения.

Юридические науки дают представления о системе социальных норм и различных аспектах правового регулирования трудовых отношений.

В процедурах управления ключевую роль играют регламенты – внутрифирменные правила взаимодействия, регулирующие на правовой основе групповую и индивидуальную деятельность.

Управление персоналом базируется на информационной основе взаимодействия индивидов и групп.

Связать воедино все процессы функционирования персонала позволяют информационные системы, основанные на законах, методах, способах и технических средствах информатики.

Управление осуществляется через взаимодействие людей, и руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы динамики психологических процессов, межличностных отношений, группового поведения.

Закон неопределенности отклика (закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур) устанавливает: разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

Это приводит к непониманию потребностей, ожиданий, особенностей восприятия индивида в той или иной конкретной деловой ситуации.

Как результат используются модели взаимодействия, не адекватные ни особенностям психологических структур вообще, ни психологическому состоянию каждого из партнеров по взаимодействию в конкретный момент в частности.

Закон неадекватности отображения человека человеком заключается в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно данного человека.

Этот закон учитывает непрерывную изменчивость природы и сущности человека в соответствии с законом возрастной асинхронности.

Любой, даже взрослый человек определенного календарного возраста в разные моменты жизни может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, мотивационно-волевого решения.

Осознанно или интуитивно человек пытается защититься от попыток понять его особенности во избежание опасности попасть под влияние человека, склонного к манипулированию людьми.

В результате, пользуясь различными защитными приемами, человек демонстрирует себя людям таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие.

Познанию реального психологического портрета личности способствуют **принцип универсальной талантливости** (нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом), **принцип развития** (способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок), **принцип неисчерпаемости** (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

Закон неадекватности самооценки учитывает, что психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логико-мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного), составляя как бы надводную (видимую) и подводную (скрытую) части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации учитывает объективную тенденцию к изменению смысла директивной и иной информации в процесс ее движения по иерархической лестнице управления.

Это объясняется как иносказательными возможностями используемого канцелярского языка информации, что ведет к возникновению различий в ее толковании, так и различиями в образовании, интеллектуальном развитии, психическом состоянии участников передачи и анализа информации.

Изменения смысла информации прямо пропорционально протяженности (числу участников) информационного канала.

Закон самосохранения утверждает: ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение ее личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства.

Закон компенсации гласит: при высоком уровне стимуляции к труду и высоких требованиях организационного окружения к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками.

Такой компенсаторный механизм зачастую срабатывает бессознательно, человек приобретает свой личный опыт в ходе проб и ошибок.

Однако следует иметь в виду, что при достаточно высоком уровне сложности управленческой деятельности этот закон практически не применим.

Признавая тот факт, что основные положения современной психологии управления были обоснованы западными школами психологии, необходимо отметить вклад отечественной науки в эту важнейшую сферу человеческих отношений.

Так, например, отечественной психологии принадлежат **4 главные теории личности**:

1) теория отношений – А. Ф. Лазурский (1874–1917), В. Н. Мясищев (1892–1973);

- 2) теория деятельности – Л. С. Выготский (1896–1934), А. Н. Леонтьев (1903–1979);
- 3) теория общения – Б. Ф. Ломов (1927–1989), А. А. Бодалев, К. А. Абульханова-Славская;
- 4) теория установки – Д. Н. Узнадзе (1886–1950), А. С. Прангишвили.

Общепризнанными являются **теория научения или поведенческая школа И. П. Павлова** и разработки ряда других советских и российских ученых.

Практическая психология управления располагает широким спектром методов исследования:

- ▶ наблюдение (наблюдения и самонаблюдения);
- ▶ эксперимент (лабораторный, естественный и формирующий);
- ▶ праксиметрические (анализ процесса и результатов трудовой деятельности, хронометрия, циклография трудовых действий, профессиография);
- ▶ биографический (анализ событий, фактов, дат жизненного пути);
- ▶ психодиагностика (беседы, тесты, опросники, интервью, социометрия, экспертные оценки).

6.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

6.2.1. АДМИНИСТРАТОР ИЛИ ЛИДЕР?

[Энциклопедия психологических тестов. – М. : ЭКСМО–Пресс, 2000. – С. 116–117]

Цель – определить, кем является испытуемый администратором или лидером.

Инструкция

Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить по 10-балльной шкале степень вашего согласия с каждым из них.

Зафиксируйте результаты ваших размышлений в соответствующих клетках бланка ответов.

Имейте в виду: 1 здесь означает несогласие с высказыванием, 5 – согласие наполовину, 10 – полное согласие.

Текст опросника

1. Я доверяю людям.
2. Я считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я за то, чтобы люди на работе «пахали».
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «вкалывать».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного – власти; я не исключение.
7. Я склонен и готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.

8. Думаю, что в интересах дела людям выгодней иметь руководителем человека непреклонного и жестокого (безжалостного).
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное дело достижения успеха в управлении – умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моей собственной точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и проблемы своего коллектива.
16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю то, что они не хотели бы афишировать.
17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов того коллектива, в котором я работаю, разрешились.
18. Я уверен, что боязнь наказания – более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.
19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.
20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться на неприятности».

Бланк ответов

№	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	№	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1		11	
2		12	
3		13	
4		14	
5		15	
6		16	
7		17	
8		18	
9		19	
10		20	

Обработка данных

Необходимо подсчитать суммарные баллы по типу «администратор» и «лидер» в соответствии с ключом.

Ключ

Л	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19		$\Sigma = \dots$
А	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20		$\Sigma = \dots$

Интерпретация результатов

Отношение Л/А отражает соотношение в вашей деятельности черт лидера и администратора.

Например: Л=90, А=60, значит, на 60 % лидер и на 40 % администратор.

По способности контролировать ситуацию, распоряжаться временем и управлять собственным стрессом различают 2 типа руководителей.

Тип 1: человек-иглолка.

Характерным для этого руководителя является то, что его мысли и поступки определяются частными мероприятиями и мелкими задачами (иглолками), которые сыплются на него.

Планы, совещания, поездки часто меняются из-за того, что внезапно возникают другие срочные дела.

Компетенция и эффективность сотрудников оцениваются сиюминутно, исходя из того, решены ли данным руководителем мелкие задачи в тот момент, когда о них спрашивают.

Вклад сотрудников большей частью используется для того, чтобы участвовать в решении горящих задач начальника.

Тип 2: человек-ветвь.

Этот тип руководителя выделяет время для решения важных задач, направленных на достижение главных целей.

Мелкие дела выполняются в «окне» между большими делами.

Совещания и поездки меняются редко.

Руководитель четко представляет ключевые области своей деятельности.

Руководитель и подчиненные одинаково оценивают степени важности задач и дел.

Каким типом руководителя является ваш начальник?

Руководитель должен стремиться к тому, чтобы внешние обстоятельства и внезапно возникшие дела не управляли им, он должен понимать, какое значение его собственное планирование имеет для возможностей сотрудников в реализации их планов.

Было бы логично представить себе руководителя как дирижера оркестра, где все играют в гармонии друг с другом и действуют в общих целях.

Многочисленные исследования по использованию времени показали: сравнение с дирижером применимо к немногим руководителям.

Часто руководителя следует описать как марионетку, которую дергает масса неорганизованных людей в разные направления.

6.2.2. СООТВЕТСТВИЕ ЗДОРОВЬЯ ЧЕЛОВЕКА ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА

[Соответствие здоровья человека профессии менеджера [Электронный ресурс]. – URL: <http://lib.4i5.ru/cu508.htm>]

Цель – оценить соответствие здоровья человека профессии менеджера.

Инструкция

Ответьте на вопросы, выбрав подходящие варианты ответов.

Текст опросника

1. Трудно ли вам обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

А – да, всегда.

Б – очень часто.

В – иногда.

Г – очень редко.

Д – никогда.

2. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?

А – очень часто.

Б – часто.

В – иногда.

Г – очень редко.

Д – никогда.

3. У человека что-то не получается, испытываете ли вы желание сделать это вместо него?

А – да, всегда.

Б – очень часто.

В – иногда.

Г – очень редко.

Д – никогда.

4. Подолгу ли вы переживаете из-за неприятностей?

А – да, всегда.

Б – часто.

В – иногда.

Г – очень редко.

Д – никогда.

5. Сколько времени вы уделяете себе вечером?

А – больше трех часов.

Б – два-три часа.

В – один-два часа.

Г – меньше часа.

Д – ни минуты.

6. Перебиваете ли вы, не дослушав объясняющего вам что-либо с излишними подробностями?

А – да, всегда.

Б – часто.

В – в зависимости от обстоятельств.

Г – редко.

Д – нет.

7. О вас говорят, что вы вечно спешите?

А – да, это так.

Б – часто спешу.

В – спешу, как и все, иногда.

Г – спешу только в исключительных случаях.

Д – никогда не спешу.

8. Трудно ли вам отказаться от вкусной еды?

А – да, всегда.

Б – часто.

В – иногда.

Г – редко.

Д – никогда.

9. Приходится ли вам делать несколько дел одновременно?

А – да, всегда.

Б – часто.

В – иногда.

Г – редко.

Д – никогда.

10. Случается ли, что во время разговора ваши мысли витают где-то далеко?

А – очень часто.

Б – часто.

В – случается.

Г – очень редко.

Д – никогда.

11. Не кажется ли вам порой, что люди говорят о скучных и пустых вещах?

А – очень часто.

Б – часто.

В – иногда.

Г – редко.

Д – никогда.

12. Нервничаете ли вы, стоя в очереди?

А – очень часто.

Б – часто.

В – иногда.

Г – очень редко.

Д – никогда.

13. Любите ли вы давать советы?

А – да, всегда.

Б – очень часто.

В – иногда.

Г – очень редко.

Д – никогда.

14. Долго ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

А – всегда.

Б – очень часто.

В – часто.

Г – очень редко.

Д – никогда.

15. Как вы говорите?

А – торопливо, скороговоркой.

Б – быстро.

В – спокойно.

Г – медленно.

Д – важно.

Бланк ответов

№	А, Б, В, Г, Д	№	А, Б, В, Г, Д	№	А, Б, В, Г, Д
1		6		11	
2		7		12	
3		8		13	
4		9		14	
5		10		15	

Обработка данных

В ключе кружками обводятся баллы за выбранные варианты ответов.

Далее находится сумма.

Ключ

Вопрос Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	3	5	5	5	0	4	5	3	5	5	5	4	4	3	3
Б	2	4	4	4	0	3	4	2	4	4	4	3	3	2	2
В	0	2	2	2	0	2	1	1	3	1	1	2	1	1	0
Г	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Д	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Интерпретация результатов

0 баллов – если вы отвечали честно и откровенно, то единственная опасность, которая вам угрожает, – это чрезмерное спокойствие и, конечно же, скука.

До 19 баллов – вам удастся сохранять спокойствие и уравновешенность.

Старайтесь и впредь избегать волнений, не обращать внимание на пустяки и не воспринимать драматически любые неудачи.

20–44 балла – нужно относиться к жизни спокойнее и уметь внутренне расслабляться, снимая напряжение.

45 и более баллов – нервный срыв для вас – реальная угроза.

Проверьте кровяное давление и содержание холестерина в крови.

Не пора ли изменить образ жизни?

6.2.3. СООТВЕТСТВИЕ ОСНОВНЫХ ЧЕРТ ЛИЧНОСТИ ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА

[Соответствие основных черт личности профессии менеджера [Электронный ресурс]. – URL: http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/personalni_menedzhment_testy_i_konkretnye_situacii_praktikum/p4.php#metkadoc18]

Цель – определить уровень соответствия основных черт личности профессии менеджера.

Инструкция

Если вы действительно стремитесь стать хорошим специалистом, то вам необходимо знать, какие черты характера приблизят вас к вершинам профессии менеджера.

Выполнив данное тестовое задание, вы получите информацию о своих способностях.

Дайте ответы «да» (+) или «нет» (-) на следующие вопросы.

Текст опросника

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, трудиться на себя, вместо того чтобы работать на других и вкалывать на всю катушку, не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы заключить пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у вас характер?
12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли вы острые ощущения, которые щекочут нервы?
14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Бланк ответов.

№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -	
1		5		9		13		
2		6		10		14		
3		7		11		15		
4		8		12		16		

Обработка данных

Подсчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов.

Интерпретация результатов

При наличии **13 и более баллов** рассчитывайте, что можете попытать силы в данной сфере.

6.2.4. СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ БЫТЬ ЖЕСТКИМ РУКОВОДИТЕЛЕМ?

[Способны ли вы быть жестким руководителем? // <http://azps.ru/tests/stest/hardmanager.html>]

Цель – выявить способность быть жестким руководителем.

Инструкция

Иногда полезно быть жестким руководителем.

Здесь необходима трезвая оценка особенностей стиля своего руководства и своего характера.

Чтобы помочь вам в такой самооценке, американскими специалистами по управлению был разработан несложный, но полезный тест.

В его основе тезис о том, что каждый руководитель располагает двумя видами психических ресурсов: Д-ресурсами и В-ресурсами.

Д-ресурсы (от слова «действовать») тратятся нами на то, чтобы воздействовать на окружающих, навязывая им свои желания, свое видение проблем, свое стремление к быстрейшему их разрешению.

В-ресурсы (от слова «воспринимать») служат для того, чтобы уяснить чувства, желания и стремления подчиненных и других людей, с которыми приходится сталкиваться по делам службы.

Сам тест, опробованный его авторами на нескольких тысячах руководителей организаций различного типа, довольно велик.

Здесь приведен лишь небольшой фрагмент.

Прочтите приведенные пары утверждений и оцените их справедливость для вас лично.

Чем ближе вам одно из утверждений каждой пары, тем более высокую оценку вы должны ему выставить, но при этом сумма оценок по каждой из пар должна быть равна 10 (например, Д-утверждение – 7 баллов, В-утверждение – 3 балла).

Бланк ответов с текстом опросника

№	Д-утверждения	В-утверждения
1	Работая с людьми, я трачу основное время на то, что говорю сам. Баллы	Работая с людьми, я трачу основное время на то, что выслушиваю их. Баллы
2	Я достигаю успеха за счет затрат главным образом собственной энергии. Баллы	Я достигаю успеха за счет использования в нужном направлении энергии других. Баллы
3	Я защищаю себя от нападков или критики тем, что даю отпор немедленно и решительно. Я использую свою энергию на то, чтобы идти к цели напрямик. Баллы	Я защищаю себя от нападков или критики путем отвлечения или рассеивания энергии моих оппонентов, позволяя им тратить свою энергию до тех пор, пока они не устанут. Баллы
4	Я всегда стараюсь добиться того, чтобы люди поняли мою точку зрения. Баллы	Я всегда стараюсь добиться того, чтобы полностью понять точку зрения других. Баллы
Всего	Д-баллов:	В-баллов:

Интерпретация результатов

Чтобы сопоставить ваши оценки с результатами тестирования других менеджеров, умножьте суммы Д-баллов и В-баллов на 3.

Средние значения получаемых оценок составили для группы из 1200 американских руководителей:

для Д-утверждений – 54;

для В-утверждений – 66.

Если ваши оценки по одному из видов утверждений выше этих средних оценок, это можно расценить как свидетельство вашей большой склонности либо к жесткому стилю руководства (в случае более высокой суммы по Д-утверждениям) либо к повышенной податливости к воздействиям извне (в случае более высокой суммы по В-утверждениям).

Стоит добавить, что когда из общей группы американские исследователи выделили руководителей, признанных их начальством перспективными, то оказалось, что для них характерна более высокая, чем в среднем, сумма оценок по Д-утверждениям – около 60 баллов.

Это уже достоверное статистическое подтверждение того, что жесткий стиль руководства приносит лучшие результаты, чем стремление быть хорошим для всех.

6.2.5. СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ РЕШИТЬ СВОИ ПРОБЛЕМЫ

[Способны ли вы решить свои проблемы // Психологические тесты для всех / сост. Т. В. Орлова; предисл. А. Н. Добророднева. – Киев: Таир, 1996. – (Популярная психология). – С. 74–76]

Цель – выявить способность решать свои проблемы.

Инструкция

Одни играючи решают самые сложные проблемы, других способно положить на лопатки и незначительное осложнение.

К какому типу относитесь вы?

Выберете и запишите в бланк ответов один из вариантов ответов, обозначенных буквами, на вопросы теста.

Текст опросника

1. Рассказываете ли вы о своих проблемах, неприятностях?

- а) нет, это мне не помогло бы;
- б) да, если есть подходящий собеседник;
- в) не всегда, людям хватает своих забот.

2. Сильно ли вы переживаете неприятности?

- а) всегда и очень тяжело;
- б) все зависит от обстоятельств;
- в) смиряюсь, ведь любой неприятности рано или поздно приходит конец.

3. Вы чем-то очень огорчены. Что вы делаете в таком случае?

- а) позволяю себе удовольствие, о котором долго мечтал;
- б) иду к хорошим друзьям;
- в) жалею сам себя, отсиживаясь дома.

4. Близкий человек обидел вас. Как вы поступите?

- а) спрячусь в свою раковину;
- б) потребую объяснений;
- в) расскажу любому, кто готов слушать.

5. В минуту счастья:

- а) не думаю о несчастье;
- б) не покидает тревога, что счастье быстро уйдет;
- в) не забываю о том, что и огорчений в жизни немало.

6. Как вы относитесь к психиатрам?

- а) не хотел бы стать их пациентом;
- б) многим людям они могли помочь;
- в) человек в силах помочь себе сам.

7. Судьба, по вашему мнению:

- а) постоянно испытывает вас;
- б) несправедлива к вам;
- в) благосклонна к вам.

8. О чем вы думаете после ссоры с любимым человеком, когда гнев проходит?

- а) о хорошем, что было у нас в прошлом;
- б) мечтаю о тайном мщении;
- в) о том, сколько вытерпел(а) от нее (него).

Бланк ответов

№	а, б, в	№	а, б, в	№	а, б, в	№	а, б, в
1		3		5		7	
2		4		6		8	

Обработка данных

Каждому варианту ответа приписывается определенное количество баллов в соответствии с ключом.

Далее необходимо подсчитать количество набранных баллов.

Ключ

№	а	б	в	№	а	б	в
1	3	1	2	5	1	3	5
2	4	0	2	6	4	2	3
3	0	2	4	7	5	2	1
4	3	0	1	8	1	2	3

Интерпретация результатов

7–15 баллов – вы легко миритесь с неприятностями, даже бедами, так как вы способны верно оценить их. Ценно то, что, вы не склонны жалеть себя (слабость, присущая многим). Ваше душевное равновесно достойно восхищения!

16–26 баллов – вы часто ропщете на свою судьбу. Предпочитаете выплескивать проблемы и неприятности на других. Вам необходимо чье-то сочувствие. Может быть, лучше научиться владеть собой?

27–36 баллов – вы еще не справляетесь со своими бедами. Возможно, поэтому они так вас терзают. Вы замыкаетесь, нередко жалеете себя. Будь у вас волевой характер при хороших задатках, вы успешно справлялись бы с проблемами и неприятными ситуациями. Они подкарауливают в жизни не только вас.

МОДУЛЬ 7. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

7.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

На каждой ступени управления организацией используются:

- общие для всех уровней методы: личный пример, убеждение, доверительная беседа, поддержка личной инициативы, критика и самокритика и т. д.;
- методы, присущие именно данной ступени, что связано со спецификой деятельности на разных управленческих уровнях.

Деятельность руководителя в системе управления особая:

- ▶ он реализует интересы и установки государства и общества, являясь полномочным представителем целостной системы управления;
- ▶ подлинный руководитель – лидер коллектива, способный выявлять, выражать и защищать интересы своей организации;
- ▶ в его деятельности смыкаются централизованные и демократические начала управления;
- ▶ руководитель, опираясь на аппарат управления, на общественные организации, с их помощью направляет деятельность аппарата управления на выполнение задач, поставленных обществом;
- ▶ он координирует и направляет работу всех функциональных служб управления, охватывает проблемы в целом, во всех их аспектах.

Стиль управления – совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как и в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности.

В этом как раз и проявляется стиль управления, стиль руководства.

Функции управления	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
Принятие решения	Единолично	Коллегиально	Решение поручается принять команде
Доведение решения до подчиненных	Приказ, команда	Совместное определение исполнителей	Команда сама определяет кандидатуры
Подбор и увольнение кадров	Единолично	Советуется с командой	Поручает поиск кандидатур
Использование стимулов и мотивации	Страх наказания. Использование материальных стимулов	Поддержка и поощрение. Совместное определение форм поощрения	Передает команде определение форм поощрения
Осуществление контроля	Жесткий контроль сверху	Функции контроля распределяются совместно	Контроль передается команде
Отношение к повышению квалификации	Определяет единолично кому, где и когда повышать квалификацию	Кому, где и когда повышать квалификацию определяется совместно	Команда определяет кому, где и когда повышать квалификацию
Манера общения	Держит дистанцию, не общителен	Дозировано товарищеская, открыт и доступен	Отношение полного доверия

3 способа принятия решения:

- 1) решение принимает сам руководитель лично (авторитарный стиль);
- 2) решение принимается коллегиально, когда руководитель советуется с подчиненными, совместно приходят к единому мнению (демократический стиль);
- 3) руководитель то же самое решение поручает принять самим подчиненным (делегирующий стиль).

Авторитарный стиль управления – совокупность приемов управления, используя которые руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели.

Авторитарный руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения.

Этот стиль наиболее востребован в период становления, т. е. на начальном этапе формирования организации, ее трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения.

К отрицательным качествам авторитарного стиля следует отнести то, что он способствует снижению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, ведет к текучести кадров.

Демократический стиль управления – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных.

Демократичный руководитель предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных и использует экономические и социальные методы воздействия.

Демократический стиль – наиболее подходящий для формирования командных взаимоотношений, поскольку формирует доброжелательность и открытость взаимоотношений как между руководителем и подчиненным, так и между самими подчиненными.

Этот стиль в максимальной степени сочетает в себе методы убеждения и принуждения, помогает каждому работнику четко сформулировать его личные цели, установить эффективную коммуникацию между руководителем и подчиненным.

К негативным последствиям использования демократического стиля следует отнести дополнительные затраты времени на обсуждение проблемы, что в экстремальных условиях можно резко снизить эффективность управления.

Делегирующий стиль управления – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение.

Руководитель, предпочитающий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу.

Стиль делегирования рассчитан на руководителей, которые хорошо ориентируются в ситуации и умеют распознавать уровни зрелости сотрудников, передавая им только те обязанности, с которыми они могут справиться.

Речь о делегировании может идти только в том случае, если это высокоэффективные коллективы и если те, кому передается право самостоятельного решения проблемы, являются специалистами высокого класса. При этом стиле управления используются социально-психологические методы воздействия.

Стиль руководства должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта работы подчиненных и соответствовать той ситуации, в которой находится подчиненный.

Широкое разнообразие существующих методов и подходов в управлении персоналом ведет к тому, что начинает складываться общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

Раньше кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей предприятий, роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации, а финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников руководителей в глазах их подчиненных.

Сейчас корпоративный менеджмент переживает подлинный расцвет, наблюдается относительный и абсолютный рост числа (и образования!) работников кадровых служб; повысился статус этой профессии:

- руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу.

Каждый стиль руководства персоналом имеет как свои сильные, так и слабые стороны.

Абсолютных, идеальных не существует.

Несколько задач, встающих перед руководителем:

- 1) стремиться найти те, методы, которые имеют с точки зрения стоящей задачи наибольший потенциал воздействия;
- 2) умело сочетать те или иные методы руководства, чтобы их комбинация максимально мотивировала подчиненных выполнить данное задание;
- 3) умело применять выработанные методы и их сочетание на практике.

Для успешного управления необходима как децентрализация управления и ответственности внутри фирмы, так и формирование сплоченности коллектива.

Формирование сплоченности коллектива сегодня носит название «**корпоративная культура**», которая определяет ценности и убеждения работников предприятия.

Объединяя в себе идейную и поведенческую стороны, корпоративная культура формирует внутрифирменные правила, стандарты поведения, имидж фирмы, стимулирует работников на достижение целей, способствует идентификации работника с фирмой, формирует приверженность фирме, создает дух коллективного **мы**.

Дух корпорации увеличивает прибыль и качество выпускаемой продукции примерно на 15–20 %.

Идейная сторона корпоративной культуры – нормы, ценности, предписания, принципы, социальные установки.

Поведенческая сторона корпоративной культуры – символика (ритуалы, церемонии, традиции, обычаи), герои, отношения с руководителями, коллегами, подчиненными.

Только тот коллектив, который хорошо отдыхает, хорошо и работает, поэтому важным направлением корпоративной культуры является подготовка и проведение праздников и мероприятий по организации досуга своих работников.

Считается оправданным расход на атрибутику фирмы, создающую ее лицо (флажки, гимн, форму, значки, лозунги), ибо он создает у работников положительный трудовой настрой, служит укреплению корпоративного духа компании, сплоченности коллектива.

7.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

7.2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАШЕГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

[Энциклопедия психологических тестов. – М. : Эксмо-Пресс, 2000. – С. 87–96]

Цель – определить стиль управления.

Теоретическая основа

Деятельность руководителя (менеджера) выдвигает определенные специфические требования к стилю управления и взаимоотношению с сотрудниками.

Руководить – это прежде всего управлять людьми.

От того, какой стиль управления при этом используется, зависят взаимоотношения и социально-психологический климат в коллективе, эффективность трудовой деятельности.

Различают следующие стили управления:

- 1) директивный (Д) (командно-административный, авторитарный), при котором руководитель привержен единоначалию, подчинению людей своей воле, не терпит возражений, не прислушивается к мнению других;
- 2) коллегиальный (К) (демократический): руководитель предоставляет подчиненным самостоятельность, доверяет им, решения принимает на основе совета с коллективом;
- 3) попустительский (П) (либеральный, невмешивающийся): руководитель такого стиля практически не управляет коллективом, безответствен, обязанности не распределяет, не проявляет организаторских способностей, все плывет по течению.

Инструкция

Из перечисленных ниже 27 групп утверждений, описывающих различные качества руководителя, выберите те утверждения, которые характерны для вас или для оцениваемого вами руководителя.

Нужно выбрать не менее одного утверждения из каждой группы.

Соответствующую(ие) букву(ы) запишите в бланке ответов напротив каждого номера группы утверждений.

Текст опросника

№	Буквы	Утверждения
1	А	Руководитель централизует руководство: требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему
	Б	Пассивен в выполнении управленческих функций
	В	Четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными
	Г	Ожидает указаний сверху или даже требует их
	Д	Централизует руководство только в трудных ситуациях

№	Буквы	Утверждения
2	А	В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства
	Б	Критические ситуации не изменяют его способов руководства
	В	В критических ситуациях не обходится без помощи вышестоящих руководителей
	Г	Сталкиваясь с трудностями, начинает более тесно взаимодействовать с руководимыми
	Д	В критических ситуациях плохо справляется со своими обязанностями
3	А	Руководитель недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало
	Б	Регулярно общается с руководимыми, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть
	В	Умеет общаться, но специально ограничивает общение с руководимыми, держится от них на расстоянии
	Г	Старается общаться с руководимыми, но при этом испытывает трудности в общении
	Д	Общается в основном с активом коллектива
4	А	В отсутствие руководителя исполнители работают хуже
	Б	Коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его
	В	Исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше
	Г	Продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя
	Д	В отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом
5	А	Руководитель сам обращается за советом к руководимым
	Б	Не допускает, чтобы руководимые им советовали ему и тем более возражали
	В	Руководимые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю
	Г	Руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого
	Д	Если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю
6	А	Руководитель контролирует работу от случая к случаю
	Б	Всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом
	В	Контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей
	Г	Контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе
	Д	Нередко вмешивается в работу исполнителей

№	Буквы	Утверждения
7	А	Руководителя интересует только выполнение работы, а не отношение людей друг к другу
	Б	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе
	В	В работе не заинтересован, подходит к делу формально
	Г	Больше внимания уделяет налаживанию отношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий
	Д	Когда нужно, защищает интересы своих подчиненных
8	А	Руководитель приказывает так, что хочется выполнять порученное дело
	Б	Приказывать руководитель не умеет
	В	Просьба руководителя не отличается от приказа
	Г	Приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро
	Д	Приказы руководителя вызывают у руководимых недовольство
9	А	На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней
	Б	Критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает
	В	Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого
	Г	Принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей
	Д	Не реагирует на критику
10	А	Руководитель сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем знаком
	Б	Если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим
	В	Можно сказать, что руководитель не стремится восполнить недостаток в знаниях
	Г	Когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток в знаниях
	Д	Если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным
11	А	Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, старается уменьшить свою ответственность
	Б	Ответственность распределяет между собой и своими подчиненными
	В	Всю ответственность возлагает только на себя
	Г	Нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них
	Д	Бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей

№	Буквы	Утверждения
12	А	Руководитель старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами
	Б	Добивается безотказного подчинения заместителей и помощников
	В	Руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником)
	Г	Осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение
	Д	Не желает иметь рядом наиболее квалифицированных специалистов
13	А	Исполнители довольны, когда отсутствует руководитель; они испытывают некоторое облегчение
	Б	С руководителем работать интересно, поэтому они ожидают его возвращения
	В	Отсутствие руководителя не замечается исполнителями
	Г	Вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель, а потом скучают
	Д	Сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается
14	А	Для выполнения той или иной работы руководителю нередко приходится уговаривать своих подчиненных
	Б	Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит
	В	Часто обращается к руководимым с поручениями, просьбами, советами
	Г	Часто делает руководимым замечания и выговоры
	Д	Замечания руководителя всегда справедливы
15	А	Руководитель всегда обращается к руководимым вежливо и доброжелательно
	Б	По отношению к руководимым бывает нетактичным и даже грубым
	В	В обращении к руководимым часто проявляет равнодушие
	Г	Создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя
	Д	Характер обращения к руководимым у него часто меняется
16	А	Руководитель привлекает к управлению рядовых членов коллектива
	Б	Нередко руководитель перекладывает свои функции на других
	В	Управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться
	Г	Управленческие функции не осуществляются самим руководителем
	Д	Бывает, что управленческие функции практически принимают на себя члены коллектива

№	Буквы	Утверждения
17	А	Руководитель стремится к показной дисциплине и «идеальному» подчинению
	Б	Не может влиять на трудовую дисциплину
	В	Умеет поддерживать дисциплину и порядок
	Г	Трудовая дисциплина в коллективе «хорошая», так как подчиненные боятся руководителя
	Д	Руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины
18	А	Руководитель обращается к руководимым только по деловым вопросам
	Б	Заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает о личном, семье
	В	Часто общается по личным вопросам, не касаясь дела
	Г	Инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам
	Д	Нередко руководителя трудно понять в общении с ним
19	А	Руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их
	Б	Редко берется за выполнение сложного дела, а скорее всего уходит от этого
	В	Старается все решать вместе с руководимыми, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы
	Г	Решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение
	Д	Берется за решение в основном мелких вопросов
20	А	В руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие
	Б	Руководитель старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение
	В	В коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров: люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом
	Г	Люди в руководимом коллективе относятся друг к другу чутко, по-дружески
	Д	В присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении
21	А	Руководитель способствует тому, чтобы руководимые работали самостоятельно
	Б	Иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства
	В	Исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно
	Г	Исполнители предоставлены самим себе
	Д	Руководитель предоставляет руководимым самостоятельность лишь время от времени

№	Буквы	Утверждения
22	А	Руководитель регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками
	Б	Советуется с подчиненными только в сложной ситуации
	В	Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями
	Г	С удовольствием прислушивается к мнению коллег
	Д	Советуется только с вышестоящими руководителями
23	А	Инициатива подчиненных руководителем не принимается
	Б	Руководитель считает, что лучше сделать меньше (тогда и меньше спросят)
	В	Руководитель поддерживает инициативу подчиненных
	Г	Не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны
	Д	Инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные
24	А	Любимый лозунг руководителя «Давай, давай!»
	Б	Руководитель требователен, но одновременно и справедлив
	В	О нем можно сказать, что бывает слишком строгим и даже придирчивым
	Г	Пожалуй, не очень требовательный человек
	Д	Руководитель требователен и к себе, и к другим
25	А	Руководитель, наверное, консервативен, потому что боится нового
	Б	Охотно поддерживает целесообразные нововведения
	В	Поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми
	Г	У руководителя лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях)
	Д	Нововведения проходят мимо руководителя
26	А	В своей работе руководитель широко опирается на общественные организации
	Б	Многие вопросы решаются коллективом на общем собрании
	В	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие
	Г	Большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель
	Д	Руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе

№	Буквы	Утверждения
27	А	Руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные
	Б	Никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями
	В	Считает себя незаменимым в коллективе
	Г	Увлеченно занимается своими делами и не думает о том, как его оценивают
	Д	Руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям

Бланк ответов

№	А, Б, В, Г, Д	№	А, Б, В, Г, Д	№	А, Б, В, Г, Д
1		10		19	
2		11		20	
3		12		21	
4		13		22	
5		14		23	
6		15		24	
7		16		25	
8		17		26	
9		18		27	

Обработка данных

Необходимо подсчитать сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д – директивный, К – коллегиальный, П – попустительский (либеральный)) в соответствии с ключом.

Цифра в ключе означает балл данного ответа, буква – стиль руководства.

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Ключ

№ утверждений	Варианты ответов				
	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

№ утверждений	Варианты ответов				
	А	Б	В	Г	Д
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	К-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

Интерпретация результатов

Определение доминирующего стиля руководства.

За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов.

Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства:

1) Д-1-1: директивный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т. д.);

2) 1-К-1: коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);

3) 1-1-Л: либеральный стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т. д.).

Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный:

4) Д-К-1: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4, 6-7-3 и т. д.);

5) 1-К-Л: коллегиально-либеральный (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 и т. д.);

6) Д-1-Л: директивно-либеральный (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);

7) Д-К-Л: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-5, 10-8-8).

При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;

б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;

в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5 до 7 баллов (лучше 6-10-5, или 5-9-4, или 3-8-3).

Исследования показали следующее соответствие профессионально важных качеств со стилем руководства.

Наиболее сильное влияние на стиль руководства оказывает профессиональная компетентность, затем организаторские, воспитательные и морально-психологические характеристики деятельности руководителя.

Стиль руководства	Проф. характеристики	Проф. компетентность	Организаторские качества	Воспитание коллектива	Морально-психологические (общение)
Директивный	(Д-1-1)	Низкая	Средние	Низкое	Низкое
Коллегиальный	(1-К-1)	Высокая	Высокие	Высокое	Высокое
Либеральный	(1-1-Л)	Низкая	Низкие	Низкое	Среднее
Директивно-коллегиальный	(Д-К-1)	Низкая	Средние	Среднее	Среднее
Директивно-либеральный	(Д-1-Л)	Низкая	Высокие	Среднее	Среднее
Коллегиально-либеральный	(1-К-Л)	Низкая	Низкие	Высокое	Высокое
Смешанный	(Д-К-Л)	Средняя	Высокие	Высокое	Высокое

7.2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ

[Определение стиля руководства коллективом [Электронный ресурс]. – URL: <http://azps.ru/tests/3/test7.html>]

Автор – В. П. Захаров.

Цель – определить стиль руководства коллективом.

Специфика

Применение методики не требует индивидуального тестирования.

Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Инструкция

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя.

Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в.

Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе.

Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям.

Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: *, +; -.

Ставьте отметки на листе ответов.

Бланк ответов с текстом опросника

№ п/п	Варианты выбора	Утверждения
1	а	Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему
	б	Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы
	в	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие
2	а	Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит
	б	Приказывает так, что хочется выполнить
	в	Приказывать не умеет
3	а	Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами
	б	Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником
	в	Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников

№ п/п	Варианты выбора	Утверждения
4	а	Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу
	б	В работе не заинтересован, подходит к делу формально
	в	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе
5	а	Наверное, он консервативен, так как боится нового
	б	Инициатива подчиненных руководителем не принимается
	в	Способствует тому, чтобы работали самостоятельно
6	а	На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней
	б	Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это
	в	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает
7	а	Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность
	б	Ответственность распределяет между собой и подчиненными
	в	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их
8	а	Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками
	б	Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю
	в	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали
9	а	Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными
	б	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть
	в	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных
10	а	Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно
	б	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие
	в	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым
11	а	В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями
	б	В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства
	в	Критические ситуации не изменяют способа его руководства

№ п/п	Варианты выбора	Утверждения
12	а	Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком
	б	Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим
	в	Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны
13	а	Пожалуй, он не очень требовательный человек
	б	Он требователен, но одновременно и справедлив
	в	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым
14	а	Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных
	б	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом
	в	Контролирует работу от случая к случаю
15	а	Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок
	б	Часто делает подчиненным замечания, выговоры
	в	Не может влиять на дисциплину
16	а	В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении
	б	С руководителем работать интересно
	в	Подчиненные предоставлены самим себе

Обработка данных

Выбранные ответы соответствуют определенному стилю руководства, который обводится кружком в ключе.

Далее подсчитывается встречаемость каждой буквы.

Ключ

№ п/п	Варианты ответов			№ п/п	Варианты ответов		
	а	б	в		а	б	в
1	Д	К	П	9	Д	К	П
2	Д	К	П	10	К	П	Д
3	К	П	Д	11	П	Д	К
4	Д	П	К	12	Д	К	П
5	П	Д	К	13	П	К	Д
6	К	Д	П	14	К	Д	П
7	П	К	Д	15	К	Д	П
8	К	П	Д	16	Д	К	П

Интерпретация результатов

Директивный стиль руководства (Д)

Ориентация на собственное мнение и оценки.

Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки.

Игнорирование инициативы, творческой активности людей.

Единоличное принятие решений.

Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский стиль руководства (П)

Снисходительность к работникам.

Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными.

Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный стиль руководства (К)

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.

Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность.

Демократичность в принятии решения.

7.2.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОМОЩЬЮ САМООЦЕНКИ

[Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки [Электронный ресурс]. – URL: <http://brunner.kgu.edu.ua/index.php/psy-metodiks/20-2010-07-08-04-48-24/479-samouprav-rukovodit>]

[Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки / Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. : Институт психотерапии, 2002. – С. 323–326]

Цель – определить ведущий стиль руководства и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства с помощью самооценки.

Инструкция

Отреагируйте на утверждения «да» (+) или «нет» (-).

Текст опросника

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

- 7.** Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
- 8.** Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
- 9.** Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
- 10.** Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
- 11.** Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
- 12.** Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
- 13.** Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
- 14.** Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
- 15.** Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
- 16.** Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
- 17.** Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
- 18.** Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
- 19.** Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
- 20.** Мне часто не хватает времени для эффективной работы
- 21.** На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
- 22.** Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
- 23.** С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
- 24.** Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
- 25.** Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
- 26.** Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.
- 27.** Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
- 28.** Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
- 29.** Мне приходится чаще просить, чем требовать.
- 30.** От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
- 31.** Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
- 32.** Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

- 33.** Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
- 34.** Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
- 35.** Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
- 36.** Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
- 37.** Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
- 38.** Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
- 39.** Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
- 40.** Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
- 41.** Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
- 42.** Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
- 43.** Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
- 44.** Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
- 45.** Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
- 46.** Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
- 47.** Главное в руководстве – распределить обязанности.
- 48.** Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
- 49.** Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
- 50.** Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
- 51.** Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
- 52.** Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
- 53.** Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
- 54.** Нарушителя дисциплины строго наказываю.
- 55.** В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
- 56.** Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
- 57.** Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
- 58.** Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.
- 59.** Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
- 60.** Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Бланк ответов

№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -	№	+ -	
1		11		21		31		41		51		
2		12		22		32		42		52		
3		13		23		33		43		53		
4		14		24		34		44		54		
5		15		25		35		45		55		
6		16		26		36		46		56		
7		17		27		37		47		57		
8		1		28		38		48		58		
9		19		29		39		49		59		
10		20		30		40		50		60		

Обработка данных

В ключе кружками обводятся номера утверждений, рядом с которыми был ответ «да» (+).

Каждый кружок – это 1 балл.

Далее по каждому стилю управления находится сумма кружков.

Ключ

Стили управления	№ утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Интерпретация результатов

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной:

- минимальная (0–7);
- средняя (8–13);
- высокая (14–20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным.

У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

Более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
Авторитарный	
0–7	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8–13	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей
14–20	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением
Либеральный	
0–7	Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность
8–13	Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14–20	Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство
Демократический	
0–7	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
8–13	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала
14–20	Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу

7.2.4. САМООЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

[Аграшенков А. В. Психология на каждый день. – М., 1997]

[Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб. : Питер, 2000. – С. 456–457]

Цель – определить склонность к тому или иному стилю руководства.

Автор модификации – Е. П. Ильин (цели – сокращение количества пунктов опросника (вместо 60 оставлено 33) и исключение тех из них, которые имеют весьма далекое отношения от диагностируемых стилей).

Инструкция

По каждому пункту опросника ответьте, долго не задумываясь, «да» (+) или «нет» (-) в зависимости от того, согласны ли вы с высказанным в нем утверждением; в бланке для ответов сделайте соответствующую пометку.

Текст опросника

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. В трудных ситуациях я, принимая решение, всегда думаю о других, а потом о себе.
3. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
4. Как правило, я не полагаюсь на своих помощников.
5. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных и слабых.
6. Я часто советуюсь со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
7. Я редко настаиваю на своем мнении, чтобы не вызывать у подчиненных раздражения.
8. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих распоряжений.
9. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
10. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
11. Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаю своих ошибок.
12. На грубость подчиненного я стараюсь отреагировать так, чтобы не вызвать конфликт.
13. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
14. Я всегда стремлюсь быть первым во всех начинаниях коллектива.
15. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.
16. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
17. Я предоставляю хорошим специалистам большую свободу в решении сложных задач, особо их не контролирую.
18. Мне нравится обсуждать и анализировать с подчиненными проблемы коллектива.
19. Мои помощники справляются не только со своими обязанностями, но и с моими обязанностями.
20. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
21. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений, даже наперекор обстоятельствам.
22. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

- 23.** Самое трудное для меня – вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
- 24.** Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.
- 25.** Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: нельзя использовать ни железную непреклонность, ни панибратство.
- 26.** Руководство людьми я представляю себе как мучительное занятие.
- 27.** Я стараюсь развивать в коллективе сотрудничество и взаимопомощь.
- 28.** Я с благодарностью отношусь к советам и предложениям подчиненных.
- 29.** Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
- 30.** Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные являются лишь исполнителями решений начальника.
- 31.** Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.
- 32.** Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
- 33.** Главное в руководстве – умело распределить свои обязанности между помощниками.

Бланк ответов

№	+/-	№	+/-	№	+/-
1		12		23	
2		13		24	
3		14		25	
4		15		26	
5		16		27	
6		17		28	
7		18		29	
8		19		30	
9		20		31	
10		21		32	
11		22		33	

Обработка данных

За каждый утвердительный ответ начисляется 1 балл.

Подсчитывается сумма набранных баллов по каждой шкале (по каждому стилю).

Ключ

Склонность к авторитарному стилю руководства (А): утвердительные ответы («+») по п. 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Склонность к демократическому стилю руководства (Д): утвердительные ответы («+») по п. 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Склонность к либеральному (попустительскому) стилю руководства (Л): утвердительные ответы («+») по п. 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Интерпретация результатов

Степень выраженности каждого стиля:

0–3 балла – слабая;

4–7 баллов – средняя;

8–11 баллов – высокая.

Если по всем шкалам оценки низкие, то стиль не сформирован.

Если высокие, то речь может идти о смешанном стиле управления.

Преобладание оценок по одной из шкал на 3 и больше балла свидетельствует о большей склонности к стилю, характеризующему этой шкалой.

7.2.5. СКЛОННОСТЬ К ОПРЕДЕЛЕННОМУ СТИЛЮ РУКОВОДСТВА

[Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб. : Питер, 2000. – С. 457–460]

Автор – Е. П. Ильин.

Цель – определить склонность субъекта к тому или иному стилю руководства.

Инструкция

Представьте себе, что вы руководите коллективом.

Вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике.

По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружочком.

Текст опросника

1. При принятии важных решений вы:

- а) посоветуетесь с коллективом;
- б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;
- в) примете решение единолично.

2. При организации выполнения задания:

- а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;
- б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо;
- в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.

3. При осуществлении контроля над деятельностью подчиненных:

- а) будете жестко контролировать каждого из них;
- б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;
- в) считаете, что контроль не обязателен.

- 4.** В экстремальной для коллектива ситуации:
- а) будете советоваться с коллективом;
 - б) возьмете все руководство на себя;
 - в) полностью положитесь на лидеров коллектива.
- 5.** Во взаимоотношениях с членами коллектива:
- а) будете сами проявлять активность в общении;
 - б) в основном будете общаться, если к вам обратятся;
 - в) будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.
- 6.** При управлении коллективом:
- а) будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах;
 - б) считаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости соваться;
 - в) будете интересоваться личными делами подчиненных, скорее всего, из вежливости.
- 7.** В отношениях с членами коллектива:
- а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;
 - б) будете поддерживать только деловые отношения;
 - в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.
- 8.** По отношению к замечаниям со стороны коллектива:
- а) не допустите замечаний в свой адрес;
 - б) выслушаете и учтете замечания;
 - в) отнесетесь к замечаниям безразлично.
- 9.** При поддержании дисциплины:
- а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;
 - б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;
 - в) учтете, что поддержание дисциплины – это не ваш конек, не будете давить подчиненных.
- 10.** В отношении того, что о вас подумает коллектив:
- а) вам будет безразлично;
 - б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;
 - в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.
- 11.** Распределив полномочия между собой и подчиненными:
- а) будете требовать, чтобы вам докладывали обо всех деталях;
 - б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;
 - в) будете осуществлять только общий контроль.
- 12.** При возникновении затруднений при принятии решения:
- а) обратитесь за советом к подчиненным;
 - б) советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придет вам;
 - в) примете советы подчиненных, даже если их не просили.

13. Контролируя работу подчиненных:

- а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;
- б) будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;
- в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться).

14. Руководя подчиненными:

- а) сумеете так приказывать, что задания будут выполняться беспрекословно;
- б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;
- в) вообще не умеете приказывать.

15. При недостатке знаний для принятия решения:

- а) будете решать сами, ведь вы же руководитель;
- б) не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным;
- в) постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.

16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:

- а) будете строгим, даже придирчивым;
- б) будете требовательным, но справедливым;
- в) к сожалению, будете не очень требовательным.

17. В отношении нововведений:

- а) будете, скорее, консервативным (как бы чего не вышло);
- б) если они целесообразны, то охотно их поддержите;
- в) если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.

18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:

- а) подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;
- б) должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;
- в) исполнители могут быть предоставлены сами себе.

Бланк ответов

№	а, б, в	№	а, б, в	№	а, б, в
1		7		13	
2		8		14	
3		9		15	
4		10		16	
5		11		17	
6		12		18	

Обработка данных

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 баллу.

Баллы суммируются отдельно по каждому стилю руководства:

А – авторитарный стиль руководства;

Д – демократический стиль руководства;

Л – либеральный (попустительский) стиль руководства.

Ключ

№	Ответы			№	Ответы		
	а	б	в		а	б	в
1	Д	Л	А	10	А	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	А	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	А	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

Интерпретация результатов

Поскольку в чистом виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, речь может идти о смешанных стилях руководства с тенденцией склонности к одному из них.

Опрашиваемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль руководства.

Если таких ответов больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю.

Если меньше и при этом выборы А преобладают на 3 балла над Л, можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю руководства (А-Д).

В случае преобладания на 3 балла выборов Л над А – о склонности к либерально-демократическому стилю руководства (Л-Д).

МОДУЛЬ 8. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

8.1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами в первую очередь определяется ее вкладом в достижение организационных целей компании.

Реальная эффективность данной системы может быть определена только из сопоставления степени реализации бизнес-целей с затраченными на это средствами.

Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами.

2 вида эффективности управления персоналом, обусловленные природой социально-экономических целей данной системы:

- 1) экономическая эффективность;
- 2) социальная эффективность.

2 группы показателей при оценке экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами:

- 1) **показатели, отражающие реальные затраты на персонал:**
 - доля издержек на персонал в объеме реализации;
 - доля расходов на персонал в структуре общих расходов компании;
 - издержки организации на одного сотрудника;
 - общие издержки организации на персонал за период;
 - процент затрат на обучение от фонда оплаты труда;

- процент затрат на финансирование социальных программ от фонда оплаты труда;
- процент расходов на корпоративные мероприятия от фонда оплаты труда;
- процент, который составляет фонд оплаты труда от общего объема реализации;
- процент, который составляют затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия;
- средняя зарплата в компании по основным категориям работников;

2) показатели, оценивающие отдачу от деятельности сотрудников организации:

- объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- объем реализации на одного сотрудника;
- производительность труда (как в денежных, так и в натуральных показателях) – объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного работника (динамика);
- соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда в организации.

2 группы показателей для оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами:

1) показатели, характеризующие качество персонала:

- ▷ возрастная структура персонала;
- ▷ доля административного персонала к общей численности работников;
- ▷ индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год (%);
- ▷ коэффициент внутренней мобильности – отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;
- ▷ коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- ▷ образовательная структура персонала;
- ▷ показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период (год);
- ▷ половая структура персонала;
- ▷ структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный персонал);
- ▷ структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- ▷ число производственных работников на одного непроизводственного или административного сотрудника;

2) показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации:

- ▷ время заполнения вакансии работника в организации;
- ▷ динамика годового бюджета кадровой службы;
- ▷ объем расходов по найму всего, в том числе на одного принятого сотрудника;
- ▷ оценка программ обучения;

- ▶ процент вновь принятых сотрудников от общего числа работающих;
- ▶ расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании;
- ▶ расходы кадровой службы на одного сотрудника компании;
- ▶ расходы при проведении специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- ▶ своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных программах и планах;
- ▶ соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании;
- ▶ уровень качества трудовой жизни – результат опроса работников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т. д.;
- ▶ число уволенных из компании по инициативе работников;
- ▶ эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (на основе опроса смежных подразделений и сотрудников организации).

Экономическая эффективность в области управления персоналом – достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении между результатом труда и масштабом его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами труда персонала и затратами на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны.

Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Для определения направлений и последствий действий в области управления персоналом необходимо выяснить:

- кто и каких экономических целей в отношении персонала хочет достичь и какие из этих целей становятся целями организации;
- каким образом конкретизируется экономическая и социальная эффективность;
- от чего зависит достижение этих целей и насколько они могут быть использованы в качестве руководства для практической деятельности;
- насколько эти цели совместимы друг с другом и какие решения возможны при их несовместимости (баланс интересов).

Единство экономической и социальной эффективности работы с персоналом единодушно признается всеми специалистами.

2 подхода к определению непосредственно экономической эффективности:

- ▶ одни склонны считать, что затраты на персонал – неизбежное зло, сопутствующее малой экономической эффективности;
- ▶ другие соглашались с тем, что затраты на персонал – самокупаемая и довольно выгодная составляющая любого производства;
- ▶ суть первого подхода: «персонал – издержки»;
- ▶ суть второго подхода: «персонал – ресурс»;
- ▶ оба подхода в целом можно охарактеризовать следующим образом: «персонал – издержки» (принуждение, минимизация, малый период планирования, результаты, количество, негибкий, зависимый), «персонал – ресурс» (целесообразность, оптимизация, длительный период планирования, средства + результаты, качество, гибкий, автономный).

Особое место в оценке экономической эффективности управления персоналом должны занять:

- ◆ положение с кадрами хозяйственных руководителей и специалистов, деятельность которых в значительной мере определяет стратегический потенциал отрасли;
- ◆ текущие и будущие результаты деятельности предприятий и организаций;
- ◆ текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью предприятий и организаций;
- ◆ уровень риска как при принятии решений руководителем, так и при некомпетентных действиях подчиненных ему сотрудников.

При оценке эффективности и стоимости обучения, переподготовки и повышения квалификации следует учесть следующие дополнения к общим подходам:

1) возможными целями расчетов по определению экономической эффективности процесса обучения являются:

- определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат на производство;
- принятие решений по развитию форм и методов обучения;
- сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств предприятия, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства;

2) как это вытекает из общего подхода, в общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, проводимого на любом объекте, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта (также после начала мероприятия);

3) экономическая эффективность обучения и тренинга (ПЭВМ, оргтехника и др.) определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде дополнительного прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия, уровня риска его функционирования;

4) затраты в связи с обучением складываются из:

- дополнительных затрат на обучение (содержание центра обучения, плата за обучение конкретных работников, заработная плата работников, замещающих обучаемых на период обучения с отрывом от работы);
- затрат на повышение оплаты труда работников, повысивших свою квалификацию в результате обучения; экономии затрат на компенсацию ущерба от развития негативных событий из-за ошибок в действиях работников, связанных с недостатком квалификации до обучения;

5) связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятия выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и специальных взаимодействий работников, прошедших обучение.

К результатам обучения можно отнести:

- увеличение скорости работы (реакции на аномальные ситуации и т. п.);
- расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;
- снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников; предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых цепочек нежелательного развития событий;
- снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угроз жизни и здоровью людей;
- укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;
- рост способности к координированному осознанию совместной деятельности при принятии решений;
- обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение по горизонтали передового опыта, других инноваций;

6) система показателей, количественно выражающих изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения прошедших обучение работников, включает показатели, характеризующие влияние обучения на результат (доход), и показатели, характеризующие затраты, связанные с поддержанием системы обучения (для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов).

Общий эффект от обучения и повышения квалификации проявляется:

- ▶ в виде прироста результата деятельности системы (дохода);
- ▶ в виде экономии затрат на компенсацию последствий ошибочных действий или решений.

8.2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ БЛОК

8.2.1. НЕЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

[Энциклопедия психологических тестов. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. – С. 99–101]

Цель – определить неэффективность руководства.

Инструкция

Пожалуйста, ответьте на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

Вам будут предложены некоторые утверждения, с которыми вы либо согласитесь (ответ «да» (+)), либо не согласитесь (ответ «нет» (-)).

Текст опросника

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.
4. Вам приходится делать много дел одновременно.
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
6. Вам приходится работать по 10–14 ч в сутки.
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.
10. Стараетесь, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват.
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей.
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообщая решаете, что делать.
17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжение руководителя.
18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.
19. Стараетесь не рисковать, не высовываться.
20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается.

Бланк ответов

№	+-	№	+-	№	+-	№	+-	№	+-
1		5		9		13		17	
2		6		10		14		18	
3		7		11		15		19	
4		8		12		16		20	

Обработка данных

Подсчитывается количество ответов «да» (+) и «нет» (-).

Интерпретация результатов

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы.

Слабые места в ответах «да». Управление достаточно эффективно, если ответов «нет» не менее 15.

Как оценивают управленческий потенциал наших руководителей, менеджеров западные специалисты по управлению?

Фирма TIME MANAGER (Дания, США, Норвегия, Канада) дает следующие сравнительные характеристики российских и западных управляющих.

Российский	Западный
Не свободен	Свободен
Не рискует	Рискует
Не логичен, иррационален	Логичен, критичен
Двойное сознание (думает одно, говорит другое, пишет третье, делает четвертое)	Нет двойного сознания
Не умеет вести переговоры	Успешно ведет переговоры
Не гибок	Гибок, легко перестраивается, переучивается
Не уверен в себе, не напорист	Уверен в себе, напорист
Не готов работать в условиях рынка	Работает в условиях социально-экономической свободы, конкуренции
Не берет личную ответственность	Высокая личная ответственность
Интеллектуал, компетентен в узкой технической области	Хорошо подготовлен в области маркетинга, менеджмента
Высокая самоотдача в работе	Работа занимает в жизни не главное место

Из приведенных характеристик западных специалистов можно предположить, что управленческий потенциал зарубежных руководителей значительно выше, что наши руководители не ценятся за рубежом.

Но вот данные исследования американского социолога Л. Хотина, опубликованные в журнале «Знание – сила», говорят об успешной карьере в США эмигрантов, бывших советских руководителей.

Наши бухгалтеры, экономисты, плановики, директора предприятий находят хорошую работу по специальности в США, где высоко ценятся их отношение к работе, предприимчивость, умение работать в условиях взаимоисключающих инструкций.

Знание сильных и слабых сторон работы российских руководителей в оценке западных специалистов поможет вам соотнести приведенные характеристики с собственными характеристиками.

Характерные черты руководителя

Проанализируйте, пожалуйста, на основе приведенных характеристик, в какой степени ваше руководство прогрессивно, а в какой степени традиционно.

Нацелены ли вы на результат или на выполнение трудовых операций?

№ п/п	По результатам	№ п/п	По вкладу (традиционного)
1	В своей деятельности учитывает окружение как своего предприятия, так и внешнее	1	Активность концентрирует только на своих подчиненных и коллегах по работе
2	Вырабатывает принципы деятельности для себя, своих подчиненных и для всего предприятия	2	Осуществляет жесткие принципы деятельности, выработанные другими
3	Делегирует полномочия и ответственность, выступая в роли тренера	3	Стремится держать все связи управления в своих руках, выступая в роли главного игрока
4	Учитывает требования ситуации	4	Действует схематично даже в изменчивых ситуациях
5	Дает подчиненным возможность творить, возможность самовыражения	5	Стремится присвоить себе идеи подчиненных
6	Поощряет подчиненных в достижении личных целей	6	Заинтересован только в своей карьере
7	Отличает главное от второстепенного	7	Застревает в рутинных вопросах
8	Стремится совершенствоваться в малоизвестных областях	8	Ограничивается узкой профессиональной областью
9	Стремится совершенствовать деятельность предприятия	9	Критикует методы работы
10	Не боится риска и ответственности	10	Боится риска и ответственности

8.2.2. ОЦЕНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

[Оценка практики управления // <http://xreferat.ru/60/2030-5-motivaciya-rezul-tatov-truda-i-povedeniya-personala-organizacii.html>]

Цель – оценить практику управления.

Инструкция

Уважаемый участник!

Мы просим вас заполнить все пункты прилагающейся анкеты.

а) Ваш возраст (отметьте соответствующий вариант):

18–25 лет 26–35 лет 36–45 лет 46 лет и старше

б) Пол _____

в) Стаж работы в данной организации:

(полных) _____ лет

Внимательно прочтите каждое приведенное ниже утверждение.

Напротив каждого утверждения обведите кружком цифру, отражающую степень вашего согласия с ним в соответствии со шкалой, приведенной в таблице.

Степень согласия	Варианты ответов
+3	Совершенно согласен
+2	В основном согласен
+1	Скорее, согласен, чем не согласен
0	Не могу сказать, согласен или нет
-1	Скорее, не согласен, чем согласен
-2	В основном не согласен
-3	Совершенно не согласен

Выберите из предложенных вариантов только один, в большей степени отражающий ваше мнение.

Старайтесь отвечать быстро, не задумываясь над деталями предложенных ситуаций.

Честно и свободно выражайте свое мнение и помните: в предлагаемой анкете нет правильных и неправильных ответов, нам интересны общие направления деятельности современного руководителя по мотивации персонала.

Вопросы анкеты

1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избежать ошибок в работе и несчастных случаев.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

- 3.** Работникам следует напоминать, что их занятость и благосостояние зависит от конкурентоспособности компании.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 4.** Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 5.** Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 6.** Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 7.** Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 8.** Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 9.** Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 10.** В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 11.** Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 12.** Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во вне рабочее время.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 13.** Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 14.** Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 15.** Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных работников.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3
- 16.** Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов: кто не работает, тот не ест.
- +3 +2 +1 0 -1 -2 -3

17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

18. Работники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Обработка данных

В ячейки таблицы нужно занести полученные ответы и суммировать баллы по каждой характеристике.

Ключ

Потребности									
СА		Ув		П		БО		Б	
№	Баллы	№	Баллы	№	Баллы	№	Баллы	№	Баллы
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

Примечание: СА – самоактуализация; Ув – уважение; П – принадлежность; БО – безопасность; Б – базовые.

Интерпретация результатов

Для оценки результатов нужно отметить в соответствующей шкале полученную сумму баллов из строки «Итого» в ключе.

Потребности	Баллы / Уровни		
	Низкий	Средний	Высокий
СА	от -12 до -6	от -5 до +5	от +6 до +12
Ув	от -12 до -6	от -5 до +5	от +6 до +12
П	от -12 до -6	от -5 до +5	от +6 до +12
БО	от -12 до -6	от -5 до +5	от +6 до +12
Б	от -12 до -6	от -5 до +5	от +6 до +12

8.2.3. СПОСОБНОСТЬ К БЛАГОСОСТОЯНИЮ

[Способность к благосостоянию [Электронный ресурс]. – URL: <http://azps.ru/tests/kit/blagosost.html>]

Цель – оценить способность добиться благополучия в жизни, процветания.

Год разработки теста – 2010.

Разработчик – Лаборатория azps.ru.

Лицензия

Текстовое содержимое доступно в соответствии с GNU Free Documentation License.

Специфика

Разработка теста опиралась на работу Рэнди Гейджа (Randy Gage) «37 Secrets About Prosperity. A revealing look at how you manifest wealth».

Тест предназначен для самотестирования, но с определенными оговорками его можно применять и в профессиональной работе психолога.

Методику можно применять в программах тренингов личностного роста и других случаях, когда человек готов разбираться в самых широких аспектах своей жизни.

Тест также можно использовать в процессе рационально-эмотивной психотерапии, когда выявляются вредные когнитивные установки.

Примерное время выполнения теста – 10 мин.

Теоретическая основа

Под способностью к благополучию понимается не столько наличие каких-то когнитивных способностей, сколько отсутствие установок, предубеждений, способных затормозить приближение к благополучию или даже вовсе сделать его невозможным.

Инструкция

Постарайтесь ответить на все вопросы данного теста.

Бланк ответов с текстами заданий

Из двух фраз выберите ту, которая, на ваш взгляд, ближе к истине		
1	1)	Человек способен управлять законами мироздания
	2)	Человек не может управлять законами мироздания
2	1)	Я старательно ищу места, где можно что-то получить бесплатно
	2)	Бесплатный сыр только в мышеловке
3	1)	Процветающие люди не особенно религиозны
	2)	Процветающие люди обычно весьма религиозны
4	1)	Богатство не приходит к людям, люди приходят к богатству
	2)	Люди не приходят к богатству, богатство приходит к людям
5	1)	Я строю свое процветание с помощью слов
	2)	Речевая культура не очень важна для процветания

Из двух фраз выберите ту, которая, на ваш взгляд, ближе к истине		
6	1)	Здоровье, любовь, счастье и деньги бесконечны
	2)	Мы ограничены в здоровье, любви, счастье, деньгах
7	1)	Важнее понимать, чем люди полезны тебе, а не ты людям
	2)	Для процветания важно понимать, чем ты можешь быть полезен другим людям
8	1)	Мысль о деньгах преследует чаще всего бедняка
	2)	Богачи чаще думают о деньгах, чем бедняки
9	1)	Себя тоже можно обмануть, и этот обман может обернуться во благо
	2)	Нельзя прийти к благополучию, не будучи честным сам с собой
10	1)	Мудрость – самый действенный инструмент для достижения процветания
	2)	Хитрость – самый действенный инструмент для достижения процветания
11	1)	Благосостояние – это прирожденное право и естественное условие существования любого человека
	2)	Благосостояние – удел избранных
12	1)	Благополучие возникает из окружающей нас атмосферы
	2)	Окружающая атмосфера не важна для благополучия
13	1)	Я не верю в то, что можно открыть для себя свое предназначение
	2)	Как только вы откроете для себя свое предназначение, успех отыщет вас
14	1)	Для процветания совсем не обязательно мечтать и строить грандиозные планы
	2)	Если вами владеет большая мечта, весь мир покоряется вашей воле
15	1)	Благополучным людям интереснее общаться с менее благополучными людьми
	2)	Благополучным людям интереснее общаться с другими благополучными людьми
16	1)	Вера в возможность процветания способна извлечь его для вас из общей сокровищницы мироздания
	2)	Процветание отдельного человека – результат везения и случая
17	1)	Благополучия без денег не может существовать
	2)	Благополучие может существовать без денег
18	1)	Жизненные испытания формируют качества характера, приводящие к успеху
	2)	Качества характера, нужные для успеха, даются человеку с рождением
19	1)	Для успеха надо ограничивать свою природу
	2)	Природа всегда получает свою долю
20	1)	Мечта должна быть такой же высокой, значительной, как и вы
	2)	Мечты мечтами, а жить надо реальной жизнью
21	1)	Лишь избранным людям судьба помогает добиться процветания
	2)	Процветание оставляет вам ключ к своей разгадке

Из двух фраз выберите ту, которая, на ваш взгляд, ближе к истине		
22	1)	Мечта ускоряет приход вашего благополучия
	2)	Мечта может только замедлить приход благополучия
23	1)	Процветание основывается на таких понятиях, как благоприятные возможности, случайность, удача
	2)	Процветание не имеет ничего общего с такими понятиями, как благоприятные возможности, случайность или удача
24	1)	Процветание – это не образ мыслей, а изобилие вещей
	2)	Процветание – это не наличие изобилия вещей, это образ мыслей
25	1)	Ваш склад ума может способствовать либо достижению благосостояния, либо прозябанию в бедности
	2)	И быть бедным, и быть богатым можно с разным складом ума
26	1)	Для процветания надо следить, чтобы всем вокруг было хорошо
	2)	Эгоизм – качество, необходимое для истинного процветания
27	1)	Процветающие люди не зациклены на идее покупок по сниженным ценам
	2)	Процветающие люди озабочены тем, чтобы покупать все подешевле
28	1)	Нет такого места на земле, где бы не было благоденствия
	2)	Есть такие места на земле, где благоденствие невозможно
29	1)	Явления благополучия не имеют определенных критериев оценки
	2)	Существуют четкие критерии благополучия
30	1)	Характер моего отношения к деньгам определяет, способен ли я привлекать деньги
	2)	Деньги приходят и уходят, не взирая на мое отношение к ним
31	1)	Начатое надо доделать
	2)	Начатое необязательно доделывать
32	1)	Процветающий человек не такой, как большинство людей
	2)	Процветающие люди самые обычные, как и большинство других людей
33	1)	Совсем не обязательно лично расти для обретения благосостояния
	2)	Ваше благосостояние будет расти быстро, если быстро будете расти вы сами
34	1)	Без разума, воли, целеустремленности тоже можно обойтись в работе; надо лишь прислушиваться к своей интуиции, догадкам
	2)	Интуиция, догадка, мистика может лишь подсказывать, что делать; в работе важны разум, воля, целеустремленность
35	1)	Личную жизнь других людей обсуждать интересно и полезно
	2)	Когда вы обсуждаете личную жизнь других, вы ввергаете себя в тяжкий долг перед судьбой

Из двух фраз выберите ту, которая, на ваш взгляд, ближе к истине		
36	1)	Если не мстить тому, кто это заслужил, успеха в жизни не будет
	2)	Процветание появляется, когда из души уходит месть
37	1)	Мне кажется, что со временем я становлюсь все дальше от исполнения своей мечты
	2)	Никогда я еще не был так близок к исполнению своей мечты, как в этот самый момент

Обработка данных

Для обработки необходимо воспользоваться ключом.

Ключ

Шкала «Уход от тестирования»					
По каждому вопросу, если нет ответа, то +1					
Шкала «Способность к благосостоянию»					
1	Если 2, то +1	Если 1, то -1	21	Если 2, то +1	Если 1, то -1
2	Если 2, то +1	Если 1, то -1	22	Если 1, то +1	Если 2, то -1
3	Если 1, то +1	Если 2, то -1	23	Если 2, то +1	Если 1, то -1
4	Если 1, то +1	Если 2, то -1	24	Если 2, то +1	Если 1, то -1
5	Если 1, то +1	Если 2, то -1	25	Если 1, то +1	Если 2, то -1
6	Если 1, то +1	Если 2, то -1	26	Если 2, то +1	Если 1, то -1
7	Если 2, то +1	Если 1, то -1	27	Если 1, то +1	Если 2, то -1
8	Если 1, то +1	Если 2, то -1	28	Если 1, то +1	Если 2, то -1
9	Если 2, то +1	Если 1, то -1	29	Если 1, то +1	Если 2, то -1
10	Если 1, то +1	Если 2, то -1	30	Если 1, то +1	Если 2, то -1
11	Если 1, то +1	Если 2, то -1	31	Если 1, то +1	Если 2, то -1
12	Если 1, то +1	Если 2, то -1	32	Если 1, то +1	Если 2, то -1
13	Если 2, то +1	Если 1, то -1	33	Если 2, то +1	Если 1, то -1
14	Если 2, то +1	Если 1, то -1	34	Если 2, то +1	Если 1, то -1
15	Если 2, то +1	Если 1, то -1	35	Если 2, то +1	Если 1, то -1
16	Если 1, то +1	Если 2, то -1	36	Если 2, то +1	Если 1, то -1
17	Если 1, то +1	Если 2, то -1	37	Если 2, то +1	Если 1, то -1
18	Если 1, то +1	Если 2, то -1			
19	Если 2, то +1	Если 1, то -1			
20	Если 1, то +1	Если 2, то -1			

Интерпретация результатов

Уход от тестирования

От 0 до +5. Уход от тестирования со стороны испытуемого не выявлен. Результаты можно признать достоверными.

От +6 до +37. Выражен уход от тестирования.

Результаты следует признать недостоверными.

Способность к благосостоянию

От -37 до -27. Способность к благосостоянию очень низкая.

Большинство жизненных установок вредят вам в плане благосостояния, делая путь к нему запутанным и извилистым, рассеивая ваши силы и внимание в сторону фальшивых целей.

Даже обладание высочайшей энергией не гарантирует приближение к благосостоянию.

На жизненных развилках вы обычно выбираете не ту дорогу, и чем быстрее вы идете по этой дороге, тем дальше от желанной точки.

Если вы действительно стремитесь к процветанию, то лучше для вас в корне пересмотреть свое мировоззрение, жизненные приоритеты, образ жизни.

Вам потребуется много мужества и сил, чтобы избавиться от дурных привычек и приобрести хорошие.

Хорошо подумайте над пословицей «Лучше синица в руках, чем журавль в небе».

От -26 до -12. Способность к благосостоянию низкая.

Многие ваши жизненные установки неадекватны жизненным целям.

Вам приходится буквально продирааться к успеху через тернии, оставляя на колючих кустах клочки одежды.

Если вы не собираетесь пересматривать свое мировоззрение, то учтите: только обладание железной твердостью и высокой энергией может гарантировать вам приближение к благосостоянию.

Вы часто ошибаетесь тактически и стратегически.

Скорее всего, вам в вашей жизни не хватает критика, который бы оспаривал ваши мнения, ваши планы.

Попробуйте найти хорошего друга, который мог бы, не стесняясь, говорить вам то, что он думает про ваши мнения и планы. Если такой друг пока не найден, выращивайте внутреннего критика.

От -11 до +12. Способность к благосостоянию средняя.

Не все ваши планы удачны и адекватно вписываются в вашу жизненную стратегию, но ясность ума у вас определенно присутствует.

Жизненные испытания вас отрезвляют, но в благополучные периоды своей жизни, когда вы добиваетесь некоторого успеха, вы склонны расслабляться, поддаваться разного рода искушениям, становиться излишне эмоциональным, делать ошибки.

Самые большие ваши враги – самовлюбленность и излишняя самоуверенность.

От +13 до +27. Способность к благосостоянию высокая.

У вас целостное мировоззрение, вы достаточно мудры.

Если вы достаточно энергичны, то можете свернуть горы.

В каких-то жизненных вопросах вам не хватает опыта, но он дело наживное.

От +28 до +37. Способность к благосостоянию очень высокая.

Можно вас поздравить, ваш разум определенно ясен и чист.

Вы всегда знаете быстрееший путь из точки А в точку Б.

Дороги, по которым вы любите ходить, широкие, прямые и длинные проспекты.

Но если на этом проспекте много врагов и конкурентов, то вы легко находите объездной путь.

У вас могут быть периоды длительного бездействия, но это лишь из-за того, что вы не знаете, где находится точка Б или еще не выбрали оптимальный маршрут.

Самая большая опасность для вас – излишнее стремление к совершенству.

8.2.4. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

[Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gurutestov.ru/test/222/>]

Цель – оценить эффективность деятельности руководителя.

Специфика

Предлагаемая методика дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя.

В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

Инструкция

Перед вами опросник, составленный по типу полярных профилей.

Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале.

Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя.

Бланк ответов с текстом опросника

№	Факторы	Баллы для оценивания							Факторы
		7	6	5	4	3	2	1	
1	Наличие стратегического мышления	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие стратегического мышления
2	Наличие управленческих способностей	7	6	5	4	3	2	1	Недостаток управленческих способностей
3	Четкое понимание и принятие организационных целей	7	6	5	4	3	2	1	Недостаточное понимание целей организации
4	Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи	7	6	5	4	3	2	1	Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5	Умение принимать управленческие решения	7	6	5	4	3	2	1	Неумение принимать управленческие решения
6	Наличие креативности как творческого импульса	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие креативности как творческого импульса

№	Факторы	Баллы для оценивания							Факторы
		7	6	5	4	3	2	1	
7	Наличие самоконтроля	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие самоконтроля
8	Умение правильно организовать деятельность подчиненных	7	6	5	4	3	2	1	Неумение организовать деятельность подчиненных
9	Стремление к инновациям	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие стремления к инновациям
10	Высокий уровень профессионализма	7	6	5	4	3	2	1	Недостаточно высокий уровень профессионализма
11	Стремление к получению новой информации	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие стремления к получению новой информации
12	Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7	6	5	4	3	2	1	Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13	Способность идти на риск	7	6	5	4	3	2	1	Неспособность идти на риск
14	Проявление внимания к исполнителям	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие внимания к исполнителям
15	Умение положительно мотивировать работников	7	6	5	4	3	2	1	Неумение положительно мотивировать работников
16	Наличие навыков делового общения	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие навыков делового общения
17	Умение создать нормальный психологический климат в малых группах	7	6	5	4	3	2	1	Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18	Учет мнений исполнителей	7	6	5	4	3	2	1	Невнимание к мнениям исполнителей
19	Умение культурно вести себя	7	6	5	4	3	2	1	Неумение культурно вести себя
20	Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала	7	6	5	4	3	2	1	Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21	Умение влиять на других людей	7	6	5	4	3	2	1	Неумение влиять на других людей
22	Наличие положительных социальных установок	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23	Правильное отношение к критике в свой адрес	7	6	5	4	3	2	1	Неправильное отношение к критике в свой адрес
24	Стремление к личностному росту	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25	Применение эффективных стилей руководства людьми	7	6	5	4	3	2	1	Применение неэффективных стилей руководства людьми

№	Факторы	Баллы для оценивания							Факторы
		7	6	5	4	3	2	1	
26	Последовательность в достижении целей	7	6	5	4	3	2	1	Непоследовательность в достижении целей
27	Гуманное отношение к работникам	7	6	5	4	3	2	1	Безразличное отношение к работникам
28	Наличие эмпатии	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие эмпатии
29	Умение управлять группой	7	6	5	4	3	2	1	Неумение управлять группой
30	Умение пользоваться авторитетом и властью	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Обработка данных

Начальный этап обработки связан с определением суммарного балла.

Затем составляется графический профиль на данного исследуемого, позволяющий визуализировать степень выраженности каждого из 30 профессионально важных качеств руководителя.

Интерпретация результатов

Уровни эффективности управленческой деятельности:

30–48 баллов – руководитель не соответствует требованиям управленческой деятельности;

49–60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61–90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

91–120 баллов – руководитель недостаточно эффективен;

121–150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна;

151–179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;

180–210 баллов – эффективный руководитель.

8.2.5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА

[Энциклопедия психологических тестов. – М. : ЭКСМО–Пресс, 2000. – С. 97–98]

Цель – определить эффективность руководства.

Инструкция

Ответьте «да» (+) или «нет» (-) на следующие вопросы.

Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении в отношении с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Бланк ответов

№	+-	№	+-	№	+-	№	+-	№	+-	№	+-	№	+-	№	+-	
1		6		11		16		21		26		31		36		
2		7		12		17		22		27		32		37		
3		8		13		18		23		28		33		38		
4		9		14		19		24		29		34		39		
5		10		15		20		25		30		35		40		

Обработка данных

Подсчитывается количество ответов «да» (+) и «нет» (-).

Интерпретация результатов

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да».

40 «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала.

Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько испытуемый дал ответов «нет» (-) и на какие именно вопросы.

Здесь его слабые места.

Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным?

Это зависит от уровня требований к себе.

Хороший управленческий потенциал характеризует больше 33 ответов «да».

ЗАДАНИЯ К ЭКЗАМЕНУ

Задание 1. Написать **рецензию** на одну из прочитанных книг списка (одна страница) (возможен самостоятельный подбор литературы).

План рецензии:

- название книги;
- выходные данные;
- для кого эта книга;
- основная мысль (идея);
- краткое описание глав книги;
- личное мнение (что понравилось или не понравилось);
- что осталось непонятным (формулирование вопросов).

Задание 2. Составить **кроссворд** на основе совокупности понятий курса (не менее 20 определений, три страницы: пустой кроссворд, задание, заполненный кроссворд).

Задание 3. Подготовить **распечатки трех процедур** диагностики индивидуально-психологических особенностей персонала.

План оформления диагностической процедуры:

- ▷ название (аббревиатура);
- ▷ выходные данные из книги с указанием конкретных страниц или ссылка на сайт;
- ▷ автор(ы);
- ▷ цель;
- ▷ инструкция;
- ▷ текст опросника;
- ▷ бланк ответов;
- ▷ обработка данных;
- ▷ ключ;
- ▷ интерпретация результатов.

Задание 4. Подготовить **распечатки пяти упражнений и пяти игр**, направленных на повышение уровня профессионально важных качеств персонала.

План распечаток:

- названия упражнений и игр;
- выходные данные книги с указанием страниц расположения упражнений и игр или ссылка на сайт;
- автор(ы);
- цель;
- полное описание (ход проведения).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова Н. Г. Персонал-технологии менеджмента. – М. : Знание, 2006. – 490 с.
2. Авдулова т. п. Психология управления. – М. : Юрайт, 2024. – 231 с.
3. Аксенова Е. И., Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Профессиональные деформации медицинских работников: сущность, структура, особенности диагностики, профилактики и коррекции. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2022. – 265 с.
4. Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. – М. : Эко-Пресс, 2007. – 320 с.
5. Антикризисное управление человеческими ресурсами / под ред. Н. А. Горелова. – СПб. : Питер, 2010. – 429 с.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М. : Дело, 2007. – 232 с.
7. Асалиев А. М., Вукович Г. Г., Строителева Т. Г. Экономика и управление человеческими ресурсами. – М. : Инфра-М, 2014. – 143 с.
8. Афонин Ю., Жабин А., Добреньков В. Управление человеческими ресурсами. – М. : КДУ, 2009. – 360 с.
9. Аширов Д. А. Управление персоналом. – М. : Велби, Проспект, 2009. – 320 с.
10. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. – М. : Юрайт, 2024. – 390 с.
11. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М. : Академия, 2010. – 620 с.
12. Балашов А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами. – СПб. : Питер, 2012. – 320 с.
13. Батаршев А. И., Лукьянов А. О. Психология управления персоналом. – М. : Институт психотерапии, 2005. – 624 с.
14. Белецкий И. П. Кадровый потенциал организатора производства. – Минск: Новое знание, 2007. – 392 с.

15. Бердина К. А., Полякова О. Б. Цифровая трансформация образовательных технологий с учетом чувства юмора студентов // Образование в современном мире: риски и перспективы цифровизации (27.02.2023). – Самара: Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королева, 2023. – С. 262–266.
16. Бердина К. А., Полякова О. Б. Чувство юмора как детерминанта психологического благополучия студентов // Проблемы психологического благополучия (07.04.2023). – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. – С. 185–189.
17. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Актуальные исследования профессионального здоровья медицинских работников. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 136 с.
18. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Взаимосвязь видов рабочего стресса у практических психологов, оказывающих помощь населению в постковидный период // Человеческий капитал. – 2023. – № 11-1 (179). – С. 243–249. – DOI: 10.25629/НС.2023.11.24
19. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Взаимосвязь индивидуально-типологических особенностей и агрессивных установок подростков с тяжелыми нарушениями речи // Актуальные проблемы психологического знания. – 2023. – № 1 (62). – С. 205–217. – DOI: 10.51944/20738544_2023_1_205
20. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Гендерные особенности взаимосвязи алекситимии и эмоциональной стабильности лиц юношеского возраста в период пандемии COVID-19 // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : НИИОЗММ ДЗМ, 2023. – С. 320–327.
21. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Здоровьесберегающие технологии в учебной и профессиональной деятельности. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 206 с.
22. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Ментальное здоровье. – М. : НИИОЗММ ДЗМ, 2023. – 57 с.
23. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Мотивация трудовой деятельности медицинских работников: психологические исследования. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 200 с.
24. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Основные направления исследования проблем психологического здоровья в научном дискурсе 2023 года // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – С. 36–48.
25. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Проблемы профессиональной подготовки будущих медицинских работников в условиях онлайн-обучения: опыт пандемии COVID-19. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2022. – 152 с.
26. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Профессиональное здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 68 с.
27. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Психологические основы профессиональной деятельности. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2021. – 326 с.
28. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Психологические факторы риска суицидальных состояний и суицидального поведения личности. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 223 с.
29. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Психология кризисных состояний. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 340 с.
30. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Психосоматизация студенческой молодежи старших курсов // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – С. 204–212.

31. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Социальное здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 55 с.
32. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Специфика адаптивных психических состояний и свойств медицинских работников в постковидный период // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2022. – № 4. – С. 421–435. – DOI: 10.24412/2312-2935-2022-4-421-435
33. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Специфика профессионального стресса медицинских работников в постковидный период // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2023. – № 31(s2). – С. 1197–1201. – DOI: 10.32687/0869-866X-2023-31-s2-1197-1201
34. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Специфика самочувствия, активности и настроения как составляющих эмоционального здоровья студенческой молодежи // Здоровье мегаполиса. – 2023. – Т. 4. № 4. – С. 52–60. – DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i4;52-60
35. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Стресс в профессиональной деятельности медицинских работников. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2021. – 229 с.
36. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Стрессоустойчивость и стрессоустойчивое поведение. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2021. – 193 с.
37. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Суицидальное поведение. – М. : НИИОЗММ ДЗМ, 2024. – 87 с.
38. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Факторы психосоматизации студентов медицинских и других специальностей. Психическое здоровье: современные тенденции и перспективы (25.04.2024) // Психическое здоровье. – 2024. – Т. 19. № 8. – С. 42–45. – DOI: 10.25557/2074-014X.2024.08.42-45
39. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Физическое здоровье: обзор зарубежной литературы – 2023 // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – С. 115–129.
40. Бонкало Т. И., Полякова О. Б. Эмоциональное истощение как фактор возникновения и развития невротических состояний медицинских работников // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2020. № 28(S2). – С. 1208–1214. – DOI: 10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1208-1214
41. Бонкало Т. И., Полякова О. Б., Горохова И. В. Основы профессиологии и профориентации. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2021. – 169 с.
42. Бонкало Т. И., Полякова О. Б., Истомина Е. В. Особенности восприятия родительского отношения как фактор готовности подростков с ограниченными возможностями здоровья к выбору профессии // Институт психологии РАН. Социальная и экономическая психология. – 2024. – Т. 9. № 3 (35). – С. 24–42. – DOI: 10.38098/ipran.sep_2024_35_3_02
43. Васильев Ю. П. Управление персоналом производства. – М. : Экономика, 2008. – 203 с.
44. Вейл П. Искусство менеджмента. – М. : Вадим-Пресс, 2009. – 575 с.
45. Веснин В. Р. Менеджмент. – М. : Проспект, 2010. – 375 с.
46. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. – М. : Юрист, 2008. – 246 с.
47. Визюкова И. В. Кадры. Подбор и оценка. – М. : Свет, 2007. – 398 с.
48. Виханский О. С. Менеджмент. – М. : Экономист, 2008. – 415 с.
49. Водопьянова Н. Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – М. : Юрайт, 2024. – 299 с.

50. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 610 с.
51. Дятлов В. А., Кибанов А. Л. Управление персоналом. – М. : Олбис, 2008. – 467 с.
52. Журавлев П., Одегов Ю., Волгин Н. Управление человеческими ресурсами. – М. : Экзамен, 2002. – 448 с.
53. Забродин В. Ю. Социология и психология управления. – М. : Юрайт, 2024. – 147 с.
54. Забродин Ю. М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. – М. : Финстатинформ, 2002. – 360 с.
55. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
56. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – М. : Инфра-М, 2005. – 540 с.
57. Коноваленко М. Ю. Психология управления персоналом / М. Ю. Коноваленко, А. А. Солома-тин. – М. : Юрайт, 2024. – 369 с.
58. Консультирование и коучинг персонала в организации / Н. В. Антонова [и др.]; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. – М. : Юрайт, 2024. – 370 с.
59. Кочеткова А. И. Прикладная психология управления / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – М. : Юрайт, 2024. – 437 с.
60. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М. : Олимп-Бизнес, 2012. – 288 с.
61. Кузнецов К. Мотивация персонала и стратегии фирмы. – СПб. : Питер, 2008. – 482 с.
62. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда. – М. : Деловая книга, 2008. – 568 с.
63. Македошин А. А. Организация труда персонала. – СПб. : СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.
64. Маренков Н. А., Косаренко Н. Н. Управление персоналом организаций. – М. : Академический проект, Трикста, 2007. – 464 с.
65. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – М. : Инфра-М, 2009. – 312 с.
66. Мехтиханова Н. Н. Психологическая оценка персонала. – М. : Юрайт, 2024. – 195 с.
67. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М. : Интел-синтез, 2006. – 264 с.
68. Мордовин С. К. Управление персоналом: Современная российская практика. – СПб. : Питер, 2010. – 370 с.
69. Музыченко В. В. Управление персоналом. – М. : Академия, 2008. – 528 с.
70. Омаров А. М. Управление и человек. – М. : Экономика, 2007. – 515 с.
71. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом / С. И. Самыгин, В. В. Узунов, Е. В. Карташевич, Г. И. Колесникова; под общ. ред. Г. И. Колесниковой. – М. : Юрайт, 2024. – 283 с.
72. Полякова О. Б. Взаимосвязь психологического благополучия и самоорганизации студентов // Проблемы психологического благополучия (07.04.2023). – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. – С. 413–417.

73. Полякова О. Б. Инновационные изменения в цифровой образовательной среде с учетом учебно-профессиональной активности студенческой молодежи // Образование в современном мире: стратегии развития в условиях инновационных изменений (28.02.2024). – Самара: Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королева, 2024. – С. 94-98.
74. Полякова О.Б. Категория и структура профессиональных деформаций // Национальный психологический журнал. – 2014. – № 1(13). С. 55–62. – DOI: 10.11621/npj.2014.0106
75. Полякова О. Б. Особенности учебной мотивации студентов разных направлений подготовки // Глобальные, национальные, региональные проблемы развития приоритетных отраслей в условиях цифровой экономики (17.05.2022). – М. : АЭО, 2022. – С. 215–229.
76. Полякова О. Б. Особенности учебно-профессиональных стресс-состояний студентов на первом этапе профессиональной подготовки // Cifra. Психология. – 2024. – № 1 (2). Порядковый номер 5. – DOI: 10.18454/PSY.2024.2.5
77. Полякова О. Б. Персонализация цифрового образования с учетом особенностей самоорганизации студентов // Образование в современном мире: риски и перспективы цифровизации (27.02.2023). – Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева, 2023. – С. 286–290.
78. Полякова О. Б. Повышение саморегуляции волевой сферы студентов как фактор эффективности профессиональной подготовки // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2022. – Т. 15. № 2. – С. 93–110. – DOI: 10.24412/2073-0861-2022-2-93-109
79. Полякова О. Б. Преподаватель высшей школы в изменяющемся образовательном пространстве: от технологизма к гуманизму // Координаты современной урбанистики: новая гуманитарная перспектива. – М. : Инфра-М, 2023. – С. 111–118.
80. Полякова О. Б. Признаки психосоматизации студентов-медиков выпускных курсов // Психическое здоровье: современные тенденции и перспективы (25.04.2024) // Психическое здоровье. – 2024. – Т. 19. № 8. – С. 66–68. – DOI: 10.25557/2074-014X.2024.08.66-68
81. Полякова О. Б. Приоритетное проблемное поле изучения стрессов студентов: метаанализ научных статей Scopus 2023 // Cifra. Психология. – 2024. – № 4 (5). Порядковый номер: 5. – DOI: 10.60797/PSY.2024.5.5
82. Полякова О. Б. Психологическое благополучие студенческой молодежи при онлайн-обучении в условиях пандемии COVID-19 // Проблемы психологического благополучия (01.04.2022). – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2022. – С. 153–158.
83. Полякова О. Б. Самоконтроль в общении как фактор преодоления состояний деперсонализации психологов и педагогов // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 348. – С. 133–137.
84. Полякова О. Б. Специфика предъявления себя студентами медицинских и психологических направлений профессиональной подготовки // Cifra. Психология. – 2024. – № 3 (4). Порядковый номер: 3. – DOI: 10.60797/PSY.2024.4.3
85. Полякова О. Б. Специфика профессионального мастерства и саморазвития в профессиональной деятельности преподавателей высшей школы в условиях онлайн-преподавания // Пси-

- хология XXI века: вызовы, поиски, векторы развития. – Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2022. – С. 65–72.
86. Полякова О. Б. Специфика составляющих самосознания студенческой молодежи // Актуальные проблемы психологического знания. – 2024. – № 1 (66). – С. 133–144. – DOI: 10.51944/20738544_2024_1_133
87. Полякова О. Б. Специфика стилей ориентации в профессионально-деятельностном общении практических психологов и медиков // Экспериментальная психология в социальных практиках (22-23.12.2023). – М. : Универсум, 2024. – С. 115–127.
88. Полякова О. Б. Специфика учебно-профессиональной активности студентов на начальном этапе профессионального обучения // Актуальные проблемы психологического знания. – 2024. – № 2 (67). – С. 146–156. – DOI: 10.51944/20738544_2024_2_146
89. Полякова О. Б. Технологии расширения средовых границ в психотерапии стрессовых расстройств медицинского персонала // Жизнь после травмы: клиничко-психологические, феноменологические и нейропсихологические аспекты (27–28.10.2023). – М. : МИП, 2024. – С. 280–290.
90. Полякова О. Б. Учет особенностей эмоционального интеллекта студентов при персонализации образования // Образование в современном мире: ключевые тренды трансформации (25.02.2022). – Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева, 2022. – С. 311–315.
91. Полякова О. Б. Характеристика связи стилей юмора и психологических защит студентов-психологов // Глобальные, национальные, региональные проблемы развития приоритетных отраслей в условиях цифровой экономики (17.05.2022). – М. : АЭО, 2022. – С. 230–240.
92. Полякова О. Б. Цифровизация образования как условие экономии временных и личностных ресурсов студенчества и преподавателей // Глобальные, национальные, региональные проблемы развития приоритетных отраслей в условиях цифровой экономики (17.05.2022). – М. : АЭО, 2022. – С. 241–248.
93. Полякова О. Б. Цифровой контур специфики онлайн-преподавания в ВУЗе в условиях пандемии COVID-19 // Цифровизация в условиях пандемии: миссия социального университета будущего: Сборник материалов XXI международного социального конгресса (Москва, 25–26 ноября 2021 г.). – М. : РГСУ, 2022. – С. 266–269.
94. Полякова О. Б., Бердина К. А. Учет взаимосвязи уровня и видов чувства юмора и стилей юмора студентов психологического факультета в процессе их профессиональной подготовки // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2023. – Т. 22. № 1 (166). – С. 79–85. – DOI: 10.17922/2071-5323-2023-22-1-79-85
95. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Вектор карьерных ориентаций студенческой молодежи в постковидный период // Системная психология и социология. – 2023. – № 1 (45). – С. 45–55. – DOI: 10.25688/2223-6872.2023.45.1.04
96. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Детерминация психосоматизации студенческой молодежи: контент-анализ 25 зарубежных научных статей Scopus 2023 // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – С. 213–225.
97. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 51 с.

98. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Кадровый менеджмент здравоохранения. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 81 с.
99. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Матрицы генетической программы. – М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 366 с.
100. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Менеджмент безопасности и гигиена труда медицинских работников. – М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 82 с.
101. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Общественное здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 48 с.
102. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Основные направления новейших зарубежных исследований проблем психического здоровья: систематический обзор // Сборник научных трудов ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – С. 95–108.
103. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Основы психической саморегуляции деятельности медицинских работников. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2021. – 436 с.
104. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности малоадаптивных форм и видов вины медицинских работников в постковидный период // Здравоохранение Российской Федерации. – 2023. – Т. 67. № 5. – С. 430–435. – DOI: 10.47470/0044-197X-2023-67-5-430-435
105. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности невротического синдрома медицинских работников как следствия долговременного профессионального стресса работы в условиях пандемии // Образование и общество. – 2024. – № 6 (149). – С. 93–100.
106. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности профессиональной рефлексии у студентов – будущих медицинских работников // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2022. – С. 80–87.
107. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности профиля профессионального кризиса медицинских работников с профессиональными деформациями в условиях пандемии COVID-19 // Здравоохранение Российской Федерации. – 2022. – № 66(6). – С. 521–528. – DOI: 10.47470/0044-197X-2022-66-6-521-528
108. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности психосоматизации медицинских работников с профессиональными деформациями // Здравоохранение Российской Федерации. – 2020. – № 64(5). – С. 278–286. – DOI: 10.46563/0044-197X-2020-64-5-278-286
109. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности психосоматической симптоматики в профиле здоровья студентов // Здоровье мегаполиса. – 2024. – Т. 5. № 3. – С. 71–80. – DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i3;71-80
110. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности самоотношения студенческой молодежи // Актуальные проблемы психологического знания. – 2024. – № 1 (66). – С. 90–101. – DOI: 10.51944/20738544_2024_1_90
111. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности самооценки индекса отношения к собственному здоровью студенческой молодежи // Здоровье мегаполиса. – 2023. – Т. 4. № 3. – С. 4–12. – DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i3;4-12
112. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности эмоционального интеллекта современных супружеских пар // Актуальные проблемы психологического знания. – 2023. – № 4 (65). – С. 9–22. – DOI: 10.51944/20738544_2023_4_9

113. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Особенности эмоциональных проявлений профессиональных деформаций (выгорания) работников здравоохранения в постковидный период // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2024. – Т. 32. № S2. – С. 1154–1159. – DOI: 10.32687/0869-866X-2024-32-s2-1154-1159
114. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Психическое здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 64 с.
115. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Психогенетика. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 265 с.
116. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Психологическая гибкость как составляющая самоуправления практических психологов и медицинских работников // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2024. – № 2 (67). – С. 72–82. – DOI: 10.26456/vtspyped/2024.2.072
117. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Психологическое здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 54 с.
118. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Психология посттравматического стресса. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 292 с.
119. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Психосоматическое здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 52 с.
120. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Самочувствие как компонент субъективной оценки здоровья студентами // Здоровье мегаполиса. – 2024. Т. 5. № 2. – С. 24–32. – DOI: 10.47619/2713-2617.zm.2024.v.5i2;24-32
121. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Соматическое здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 108 с.
122. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Соматическое здоровье: обзор зарубежной литературы – 2023 // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – С. 49–65.
123. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Социальное здоровье: метаанализ научных статей Scopus 2023 // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – С. 97–114.
124. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Специфика жизнестойкости работников здравоохранения с профессиональными деформациями // Здравоохранение Российской Федерации. – 2022. № 66(1). – С. 67–75. – DOI: 10.46563/0044-197X-2022-66-1-67-75
125. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Специфика понимания детерминант успеха профессиональной подготовки студентами – будущими психологами // Ярославский педагогический вестник. – 2023. – № 4 (133). – С. 163–169. – DOI: 10.20323/1813-145X_2023_4_133_163
126. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Специфика физиологического стресса населения, находящегося в самоизоляции из-за пандемии COVID-19 // Здравоохранение Российской Федерации. – 2021. – № 65(5). – С. 432–439. – DOI: 10.47470/0044-197X-2021-65-5-432-439
127. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Суицид. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 81 с.

128. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Физиологические симптомы нервно-психического напряжения у медицинских работников с профессиональными деформациями // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2020. – № 28(S2). – С. 1195–1201. – DOI: 10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1195-1201
129. Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Физическое здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 58 с.
130. Полякова О. Б., Бонкало Т. И., Ветвицкая Т. В. Специфика стресс-состояния практических психологов и медиков, готовых к психологической реабилитации инвалидов – участников боевых действий // Человеческий капитал. – 2024. – № 11 (191). – С. 255–263. – DOI: 10.25629/НС.2024.11.25
131. Полякова О. Б., Бонкало Т. И., Семчук И. В. Специфика учебно-профессиональной рефлексии студенческой молодежи на начальном этапе обучения // Ярославский педагогический вестник. – 2024. – № 5 (140). – С. 277–291. – DOI: 10.20323/1813-145X-2024-5-140-277
132. Полякова О. Б., Бонкало Т. И., Степанова В. А. Репродуктивное здоровье. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 56 с.
133. Полякова О. Б., Тымчук Д. В. Учет взаимосвязи компонентов эмоционального интеллекта студентов-психологов в процессе их профессиональной подготовки // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2023. – Т. 22. № 1 (166). – С. 62–69. – DOI: 10.17922/2071-5323-2023-22-1-62-69
134. Полякова О. Б., Тымчук Д. В. Эмоциональный интеллект как составляющая эмоционального благополучия студентов // Проблемы психологического благополучия (07.04.2023). – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. – С. 40–44.
135. Полякова О. Б. Акмеология и психология профессиональной деятельности. – М. : РГТЭУ, 2010. – 30 с.
136. Полякова О. Б. Профессиональные деформации личности: понятие, влияющие факторы, последствия // Инновации в профессиональной школе: Приложение к журналу «Профессиональное образование. Столица» (ВАК). – 2010. – № 9. – 48 с.
137. Полякова О. Б. Профессиональные деформации личности: понятие, структура, диагностика, особенности. – М. : МПСУ, 2013. – 272 с.
138. Полякова О. Б. Психогигиена и профилактика профессиональной деформации личности. Ч. I. Профессиональные деформации личности. – М. : МГУТУ, 2004. – 88 с.
139. Полякова О. Б. Психогигиена и профилактика профессиональной деформации личности. Ч. II. Психопрофилактика профессиональных деформаций. – М. : МГУТУ, 2004. 8–8 с.
140. Полякова О. Б. Психогигиена и профилактика профессиональной деформации личности. – М. : МГУТУ, 2005. – 44 с.
141. Полякова О. Б. Психогигиена и профилактика профессиональных деформаций личности. – М. : МПСИ, 2008. – 304 с.
142. Полякова О. Б. Психология труда. Ч. I. Основы психологии труда. – М. : МГУТУ, 2004. – 76 с.
143. Полякова О. Б. Психология труда. Ч. II. Основы профориентологии. – М. : МГУТУ, 2004. – 84 с.

144. Психология управления персоналом / Е. И. Рогов [и др.]; под общ. ред. Е. И. Рогова. – М. : Юрайт, 2024. – 350 с.
145. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 278 с.
146. Селезнева Е. В. Психология управления. – М. : Юрайт, 2024. – 373 с.
147. Соколова М. И., Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами. – М. : Велби, Проспект, 2006. – 240 с.
148. Старобинский Э. И. Как управлять персоналом. – М. : Интел-Синтез, 2008. – 368 с.
149. Степанова В. А., Полякова О. Б., Бонкало Т. И. Репродуктивное здоровье: метаанализ научных статей Scopus 2023 // Труды ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ». – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – С. 80–96.
150. Травин В., Магура М., Курбатова М. Управление человеческими ресурсами. – М. : Дело, 2014. – 132 с.
151. Тымчук Д. В., Полякова О. Б. Специфика цифровизации образования с учетом особенностей эмоционального интеллекта студентов // Образование в современном мире: риски и перспективы цифровизации (27.02.2023). – Самара: Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королева, 2023. – С. 303–307.
152. Управление персоналом / под ред. П. Э. Шлендера. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 320 с.
153. Управление персоналом / под ред. Ю. М. Легкова. – М. : Эко-Пресс, 2008. – 683 с.
154. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2010. – 695 с.
155. Управление человеческими ресурсами / под ред. В. В. Щербины. М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
156. Управление человеческими ресурсами / под ред. И. Максимцева, Н. Горелова. – М. : Юрайт, 2014. – 528 с.
157. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М. : Дело, 2007. – 448 с.
158. Хачатурян А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. – М. : ЛКИ, 2010. – 272 с.
159. Чернова Г. Р. Психология управления / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. – М. : Юрайт, 2024. – 193 с.
160. Bonkalo T. I., Polyakova O. B., Bonkalo S. V., Kolesnik N. T., Sorokoumova E. A. Development of ethnic social identity among the members of ethnic community organizations as the factor of preventing the spread of nationalist in a multicultural society // Biosci. Biotechnol. Res. Asia. – 2015. – № 12(3). – P. 2361–2372. – DOI: 10.13005/bbra/1912
161. Elshansky S. P., Anufriev A. F., Polyakova O. B., Semenov D. V. Positive personal qualities and depression // Prensa Medica Argentina. – 2018. № 104(6). – P. 1000322. – DOI: 10.41720032-745X.1000322
162. Jafar Zade D. A., Senkevich L. V., Polyakova O. B., Basimov M. M., Strelkov V. I., Tarasov M. V. Features of professional deformation (burnout) of medical workers depending on working conditions // Prensa Medica Argentina. – 2019. – № 105(1). – P. 1000334. – DOI: 10.41720032-745X.1000334

163. Mironova O. I., Polyakova O. B., Ushkov F. I. Psychological health of leaders with professional burnout in compelled contacts // International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences. The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences EpSBS. Irkutsk, 2018. – P. 801–807. – DOI: 10.15405/epsbs.2018.12.99
164. Polyakova O. B., Bonkalo T. I. The specificity of the vitality of health care workers with professional deformations // Health Care of the Russian Federation. – 2022. – № 66(1). – P. 67–75. – DOI: 10.47470/0044-197x-2022-66-1-67-75
165. Polyakova O. B., Petrova E. A., Mironova O. I. Features of subjective well-being of leaders with professional deformations (burnout) // International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences. The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences EpSBS. Irkutsk, 2018. – P. 958–965. – DOI: 10.15405/epsbs.2018.12.117
166. Polyakova O. B., Petrova E. A., Mironova O. I., Semenov D. V. Specificity of psychosomatization of psychologist-leaders with professional deformations (burnout) // Prensa Medica Argentina. – 2019. – № 105(1). – P. 1–7. – DOI: 10.41720032-745X.1000326
167. Sokolovskaya I. E., Polyakova O. B., Romanova A. V., Belyakova N. V., Tereshchuk K. S. Educational and professional motivation of students with various religious // European Journal of Science and Theology. – 2020. – № 16(4). – P. 169–180.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Бонкало Татьяна Ивановна, доктор психологических наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела исследований общественного здоровья ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы». Российская Федерация, 115088, город Москва, улица Шарикоподшипниковская, дом 9. ORCID: 0000-0003-0887-4995

Полякова Ольга Борисовна, кандидат психологических наук, доцент, практический психолог Центра психологии развития. Российская Федерация, 127473, город Москва, улица Достоевского, 1/22. ORCID: 0000-0003-2581-5516

Научное электронное издание

Бонкало Татьяна Ивановна, **Полякова** Ольга Борисовна

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Корректор Л. И. Базылевич

Дизайнер-верстальщик А. В. Усанов

Объем данных 2,0 Мб

Дата подписания к использованию: 11.04.2025

URL: <https://niioz.ru/moskovskaya-medsina/izdaniya-nii/metodicheskie-posobiya/>

ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»,
115088, г. Москва, ул. Шарикоподшипниковская, д. 9
Тел.: +7 (495) 530-12-89
Электронная почта: niiozmm@zdrav.mos.ru



НИИ
ОРГАНИЗАЦИИ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕДИЦИНСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА



МОСКВА
2 0 2 5