



В.Р. Денисова

ЛИДЕРСТВО

**Рабочая тетрадь для слушателей
института делового администрирования и
бизнеса**

МОСКВА 2021

УПРАЖНЕНИЕ

- Подумайте о **самом лучшем руководителе**, который у вас когда-либо был

Что такого особенного он (она) делал (а), что сделало этот опыт работы с ним (ней) таким запоминающимся (полезным, интересным, позитивным и т.п.)?

- Подумайте о **самом худшем руководителе**, который у вас когда-либо был

Что такого особенного он (она) делал (а), что сделало этот опыт работы с ним (ней) таким сложным (трудным, негативным и т.п.)?

ЛУЧШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	ХУДШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Коллеги, предлагаем Вам принять участие в опросе, который послужит основой для исследования, посвященного такой интересной и всегда актуальной теме как Лидерство. Ваше мнение представляет для нас большой интерес, и мы благодарны Вам за время и помощь!

Перед заполнением анкеты, пожалуйста, отметьте, какое положение в организации Вы занимаете в настоящее время:

☐

Владелец собственного бизнеса

☐

ТОП-менеджер компании

☐

Менеджер среднего звена

☐

Специалист

ВОПРОСЫ:

1. Назовите лидера, который является для Вас наиболее ярким примером.

2. Назовите 3 качества, которые, как Вы считаете, делают этого человека истинным лидером.
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
3. Назовите 3 качества, которые, на Ваш взгляд, не позволяют человеку стать истинным лидером.
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
4. Кто для Вас является примером эффективного менеджера?

5. Какие 3 качества помогают человеку быть эффективным менеджером.
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____

6. Назовите 3 качества, которые не позволяют человеку стать эффективным менеджером.
- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
7. Как Вы считаете, может ли организация быть успешной (т.е. известной и эффективной) без наличия лидера, но под руководством эффективного менеджера?
- ☐ - да, ☐ - нет,
- комментарий: _____
-
8. По Вашему мнению, может ли организация быть успешной под руководством яркого лидера, но без эффективного менеджмента?
- ☐ - да, ☐ - нет,
- комментарий: _____
-
9. Можно ли развить в себе лидерские качества или лидером нужно родиться?
- ☐ - можно развить лидерские качества, ☐ - нет,
- комментарий: _____
-
10. К кому Вы можете себя отнести?
- ☐ - Я - Лидер
- ☐ - Я Эффективный менеджер
11. Назовите свои 3 сильные стороны, качества, которые помогают Вам быть лидером или эффективным менеджером:
- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
-

12. Назовите свои 3 слабые стороны, качества, которые не позволяют Вам быть лидером или эффективным менеджером на 100%:

1)

2)

3)

13. Каким психотипом Вы обладаете в соответствии с психологическим опросником MBTI?
-

Основы типологии по MBTI:

1) **Шкала Е – I:** способ пополнения энергии:

Е (Extroversion) - Экстраверсия

I (Introversion) - Интроверсия

2) **Шкала S - N:** способ обработки информации:

S (Sensation) – основан на конкретном восприятии,

N (iNtuition) – основан на интуиции.

3) **Шкала Т - F** - способ принятия решений:

Т (Thinking) – рациональное мышление;

F (Feeling) – чувство (эмоции).

4) **Шкала J - P** - способ взаимодействия с внешней средой (донесение во вне своего решения):

J (Judging) – суждения,

P (Perceiving) – ощущения.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР vs ЛИДЕР

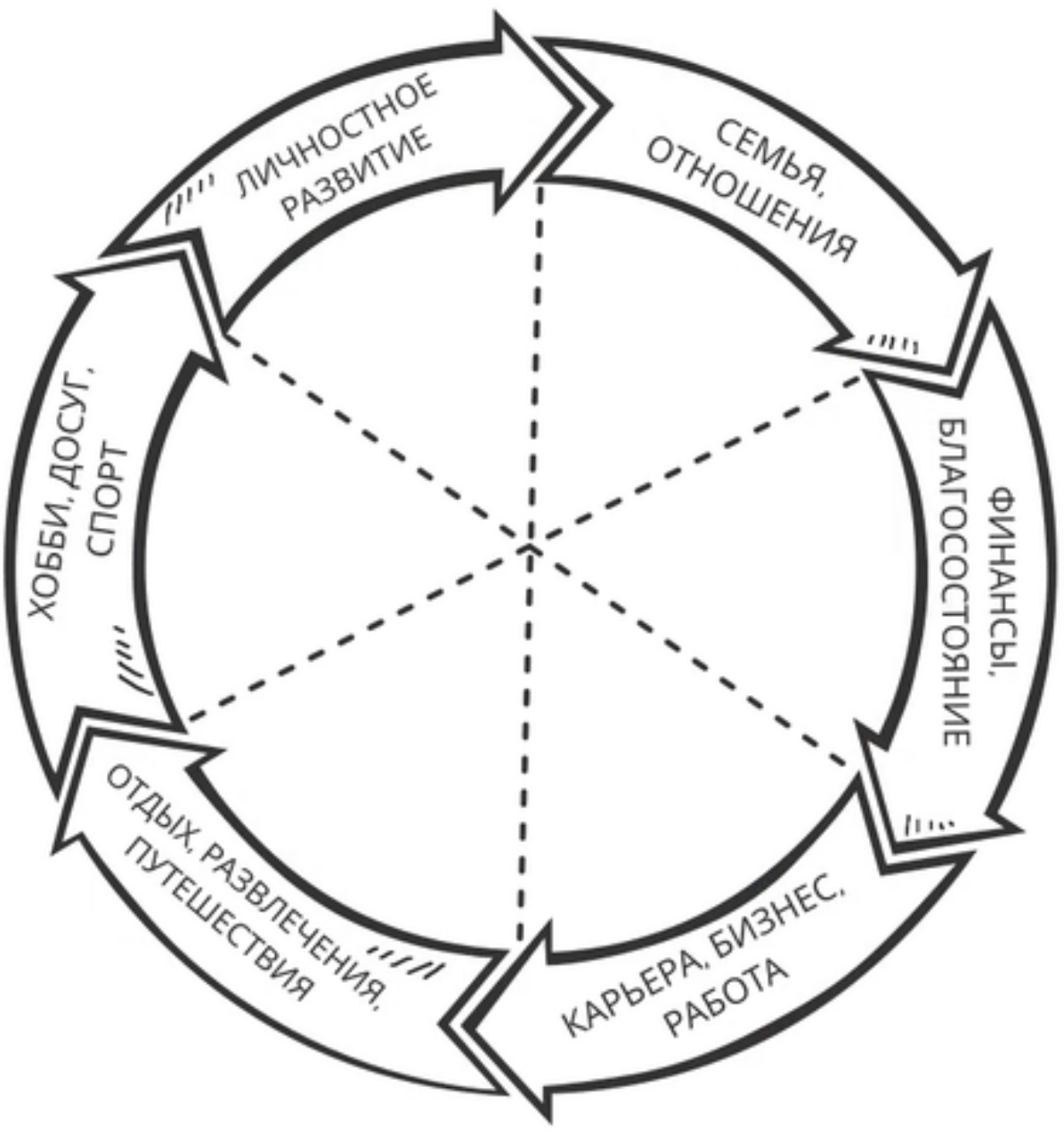
КЛЮЧЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ	ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ		
СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ		
РЫЧАГИ ВОЗДЕЙСТВИЯ		
КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА		
РАБОТА С ЛЮДЬМИ		

ПЕРЕМЕНА *VS* ПРЕОБРАЗОВАНИЕ

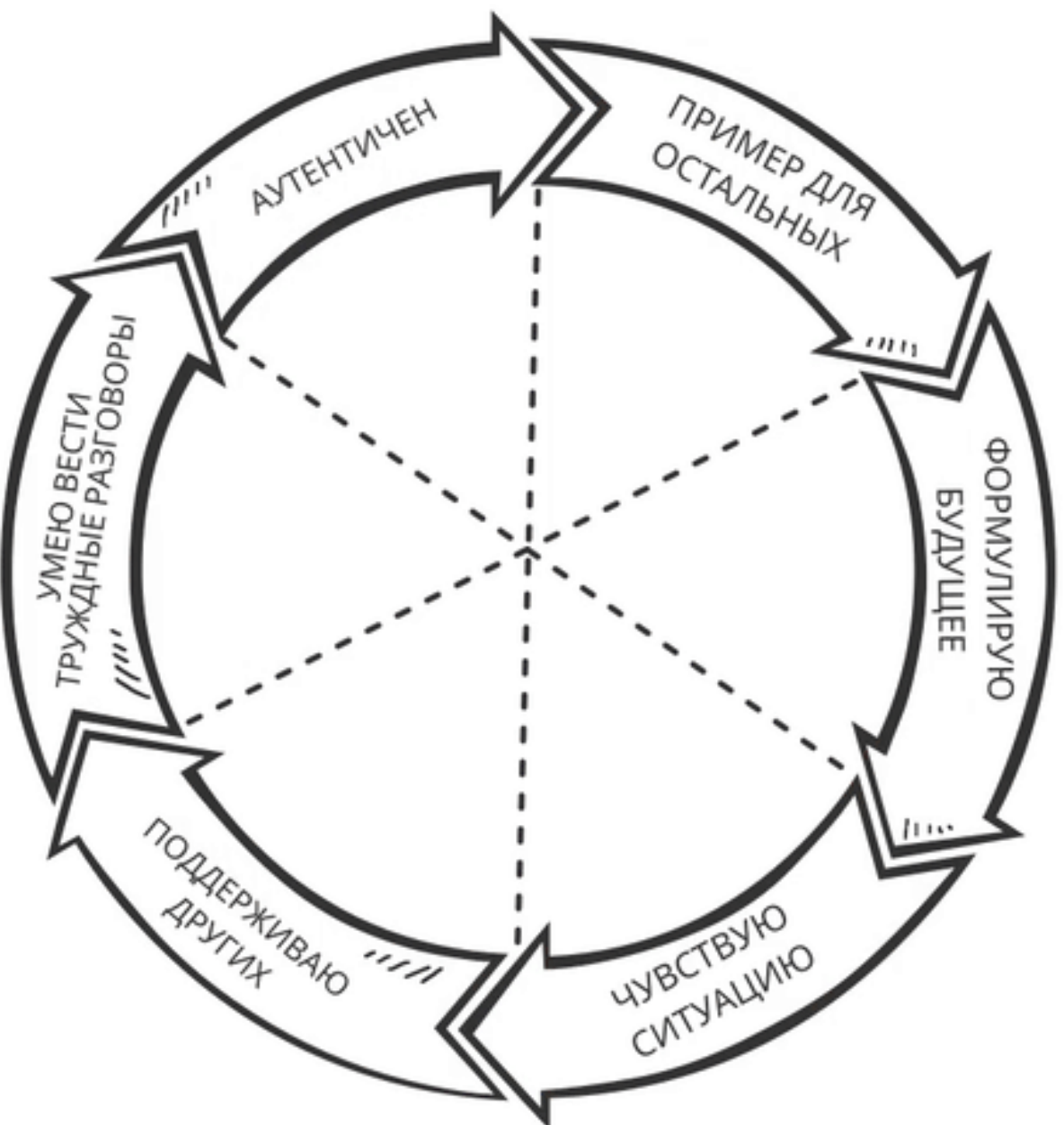
ПЕРЕМЕНА –

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ -

КОЛЕСО ЖИЗНЕННОГО БАЛАНСА



КОЛЕСО МИАЕРСТВА



ПЛАН РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Над какой из областей мне необходимо поработать?

2. Почему для меня это важно?

3. Что мне нужно сделать, чтобы улучшить эту область на 1? Какие 3 шага (действия) мне нужно совершить, чтобы продвинуться на 1 шаг вперед?

4. Что мне может помешать на этом пути?

5. Какова степень моего влияния на этот процесс? Находится ли каждый из шагов в зоне моего контроля и на сколько %?

6. Когда я приступаю к действиям?

7. Что я буду чувствовать, когда достигну желаемого?

Для заметок

[illegible]

This image shows a full page of blank white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for writing. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Тест "Администратор или лидер"

Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить по одиннадцатибалльной шкале (0,1,2,3,4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) степень вашего согласия с каждым из них. Зафиксируйте результаты ваших размышлений в соответствующих клетках регистрационного бланка. Имейте в виду, что 10 здесь означает полное согласие с высказыванием, 0 - полное несогласие, 5 - согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10.

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 члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
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 для 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».

Регистрационный бланк:

Λ 1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 (лидер)

Α 2 4 6 8 10 12 14 16 18 20 (администратор)

Ключ:

1) Суммируйте все баллы по шкале **Λ** (нечетные высказывания, итог запишите)

2) Ту же операцию с **Α**, итог запишите.

Результат:

Отношение **Λ/Α** отражает соотношение в вашей деятельности черт лидера и администратора.

Например: **Λ=90, Α=60**, значит на 60% лидер и на 40% администратор.

Тест "Лидер или администратор"

Тест аналогичен предыдущему.

Оцените приведенные высказывания по одиннадцатибальной шкале от 0 до 10.

1. Я за то, чтобы любой коллектив сам выбирал себе руководителя.
2. Когда нужно, я умею заставить людей работать
3. Мне доверяют свои личные тайны.
4. Все стремятся к власти, и я не исключение.
5. Я вступаюсь за своих товарищей всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. «Если лошадь» везет плохо, ее надо бить» — верная пословица.
7. Поспорившие обычно обращаются ко мне как к арбитру.
8. Думаю, что людям полезно иметь твердого руководителя, непреклонного и жесткого.
9. Я могу ладить с людьми, даже если они мне не по душе.
10. Главное — уметь любыми средствами заставить людей делать то, что нужно.
11. Обычно я готов действовать ради общего блага.
12. Люди разные, но приказ для всех должен быть одинаков.
13. В интересах дела я готов согласиться с мнением, противоположным моему.
14. Успеха добьется лишь тот, кого боятся.
15. Стараюсь, чтобы каждый мог проявить свои способности наилучшим образом.
16. Обсуждение даже важного для всех вопроса займет слишком много времени. Думаю, что не ошибусь, если приму решение сам.
17. Мне удастся повести за собой людей, даже если они независимы от меня.
18. Когда надо, я умею поставить себя так, что со мной предпочитают соглашаться.
19. Нередко мне доверяют действовать от имени коллектива.
20. Полное единоначалие — вот секрет успеха коллектива.

Результат:

Подсчитайте сумму баллов по четным строкам (**А**) и нечетным (**Λ**) — и вы узнаете соотношение в себе административного и лидерского начал. Отложите полученные баллы по соответствующим осям **А** и **Λ**.

Если точка с заданными координатами попала в первый квадрат, то это значит, что лидерские способности в вас сочетаются с административными, которыми также не следует пренебрегать.

Точка во втором квадрате свидетельствует о преобладании в вас лидерских качеств.

Попав в третий квадрат, можете сделать вывод, что пока на роль руководителя вам претендовать не стоит. Ненамного почетнее оказаться и в четвертом квадрате — там заповедник администраторов вчерашнего дня.

Выявление ориентации руководителя на людей и на задачу

В тесте содержатся 35 утверждений, отражающих особенности управленческого поведения. Представьте себе, что вы являетесь руководителем определенной профессиональной группы людей. При ответе на каждое утверждение теста вы можете выбрать один из возможных ответов: всегда — "В", часто — "Ч", иногда — "И", редко — "Р", никогда — "Н". Прочитав утверждение, ставьте соответственно обозначения: В, Ч, И, Р, Н около каждого номера.

1. Вероятно, всегда был бы руководителем группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Хотел бы поддерживать высокий ритм работы.
15. Давал бы работникам возможность работать с "развязанными" руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
17. Утопал бы в деталях.
18. Представлял бы группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решал бы сам, что делать и как делать.
21. Побуждал бы работников к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предположений.

25. Давал бы членам группы конкретные задания.
26. Хотел бы вносить изменения.
27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказывался бы объяснять свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои идеи пойдут им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призывал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка результатов выполнения теста

1. Отметьте следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые вы ответили "Р" (редко) или "Н" (никогда).
3. Поставьте цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые вы ответили "В" (всегда) или "Ч" (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте количество ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающих на степень вашей направленности на людей.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (один). Это баллы, указывающие на степень вашей направленности на задачу.

Оценка результатов выполнения теста

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей 15. Показатель выше 12 баллов означает, что имеет место выраженность ориентации на людей.
2. Количество баллов, превышающих 12 по шкале ориентации на задачу, показывает степень ее выраженности. Руководители такого типа, как правило, менее всего считаются с людьми.

Тест «Стиль руководства»

Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике по 5 вариантов ее проявления.

Выберите, пожалуйста, один или несколько из 5-ти вариантов, которые Вам подходят и отметьте их. Просим быть искренним.

Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

- а) централизует руководство, требует, чтобы о всех деталях докладывали именно ему;
- б) руководитель 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.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

- 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 он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

- а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

- 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. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные 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. Контроль деятельности подчиненных:

- а) 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.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношения 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 взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;

д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- 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 это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо 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 пополнить свои недостатки в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет 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.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) он 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 очень квалифицированных специалистов.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя, а отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому 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. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает руководимым замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

- а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым;
- в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о 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 ними.

19. Характер принятия решения по руководству коллективно:

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;
- д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные 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) предоставляет подчиненными самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) 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. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных.

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
- д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя;

- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но одновременно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;

д) руководитель требователен и к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

а) наверное, он 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 него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива и выработке решений:

а) в своей работе 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.

27. Отношение руководителя к самому себе:

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 своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Результат:

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых до 10 баллов.

Во-первых, определите, доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов, Возможные соотношения 3-х 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, 5-6-6, 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.

Вариант	А	Б	В	Г	А
1	Δ-3	Π-2	Κ-3	Π-3	Κ-2
2	Δ-3	Κ-2	Π-1	Κ-3	Π-3
3	Π-1	Κ-2	Δ-2	Κ-1;Π-2	Κ-2
4	Δ-1	Κ-2	Π-2	Π-1	Κ-2
5	Κ-3	Δ-2	Π-2	Π-2;Κ-1	Κ-2
6	Π-3	Δ-3	Κ-3	Δ-3	Δ-2
7	Δ-1	Κ-1	Π-2	Π-1;Κ-1	Κ-1
8	Κ-3	Π-3	Δ-2	Π-2	Δ-3
9	Κ-2	Π-2	Δ-2	Δ-2;Π-2	Π-2
10	Δ-2	Κ-2	Π-1	Δ-2;Κ-2	Κ-1;Κ-2
11	Π-2	Κ-2	Δ-2	Δ-1;Π-2	Δ-2;Π-1
12	Κ-1	Δ-1	Π-1	Δ-2	Δ-3
13	Δ-2	Κ-2	Π-2	Κ-1	Δ-1;Π-2
14	Π-3	Δ-3	Κ-3	Δ-2	Κ-3
15	Κ-2	Δ-2	Π-2	Δ-2	Δ-2;Π-2
16	Κ-2	Δ-1;Π-1	Δ-1;Π-2	Π-3	
17	Δ-2	Π-2	Κ-2	Δ-2	Π-3
18	Δ-3	Κ-3	Π-2;Κ-1	Π-2;Δ-1	Π-1
19	Δ-3	Π-2	Κ-3	Π-3	Π-3
20	Δ-1	Κ-1	Π-1;	Κ-2	Δ-2
21	Κ-2	Δ-2	Δ-2	Π-2	Δ-2
22	Κ-2	Δ-1; Κ-2	Δ-2;Κ-1	Κ-2	Δ-2
23	Δ-2	Π-2	Κ-2	Π-2	Π-3
24	Δ-3	Κ-3	Δ-2	Π-3	Κ-2
25	Π-1	Κ-1	Δ-2	Κ-2	Π-2
26	Κ-2	Κ-3	Π-3	Δ-3	Κ-3
27	Π-1	Κ-2	Δ-1	Κ-2	Δ-3
	Δ=	Κ=	Π=		

Интерпретация результатов:

Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5 до 7 баллов (лучше 6-10-5 или 5-9-4, чем 3-9-4 или 3-8-3).

Исследования показали следующее соответствие профессионально-важных качеств со стилем руководства:

Стиль руководства\ Профессиональные характеристики	Профессиональная 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

ПЛАН ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ

ИМЯ:

ДАТА:

МОИ ЦЕЛИ (Чего конкретно я хочу достичь?):

МОИ ДЕЙСТВИЯ (Что я буду делать, чтобы достичь поставленной цели?):

РЕСУРСЫ, КОТОРЫЕ МНЕ НЕОБХОДИМЫ (Что мне потребуется для достижения поставленной цели?):

МОЙ РЕЗУЛЬТАТ и МОИ КРИТЕРИИ УСПЕХА (Как я пойму, что добился поставленной цели? По каким критериям я оценю свой результат?):

ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ:

Начало:

Середина:

Окончание:

Когда Вы помогаете составить План личного развития своему сотруднику, то отвечаете на следующие вопросы:

■ *Чего именно необходимо достигнуть?*

■ *Как будет строиться процесс?*

■ *Каковы условия реализации процесса?*

■ *Когда начнется и завершится процесс?*

■ *Кто будет вовлечен в процесс?*

■ *С кем необходимо согласовывать данный план?*

Каждая цель развития должна быть:

☒ **КОНКРЕТНОЙ**

☒ **ИЗМЕРИМОЙ**

☒ **ДОСТИЖИМОЙ**

☒ **УМЕСТНОЙ** в данных условиях

☒ **РАССЧИТАННОЙ** по срокам достижения

Для заметок

[illegible]

Для заметок

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.