Содержание

ВВЕДЕНИЕ

I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1 Искусство управлять людьми

1.2 Основа и формы власти

1.3 Стили управления

II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 Информация об организации.

2.2 Цель исследования, выбор метода

2.3 Обработка и интерпретация результатов теста

2.4 Рекомендации

Заключение

Список литературы

Приложение №1

Приложение №2

Приложение №3

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность настоящей работы определяется тем, что в литературе отсутствуют исследования влияния собственно характерологических особенностей на стиль руководства, которые оценивались бы субъективно, самими руководителями, а также отсутствуют данные сравнительного анализа особенностей руководителей высшего звена.

Сегодня совершенно очевидно, что не только настоящее, но и будущее творят менеджеры – люди, управляющие трудовым коллективом в самых различных сферах деятельности и обеспечивающие решение всего комплекса стоящих перед ними задач (экономических, социальных, политических, экологических и т.д.), создающие условия для лучшей жизни сотрудников. И в каждом конкретном случае успех зависит от личных качеств менеджера, от его умения работать с людьми.

Управление - это процесс планирования организации, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации. Управление должно быть направленно на успех и выживание.

Управление коллективом, средней или значительной величины, требует от индивида, занимающего руководящую должность, способности находить подход к каждому подчиненному, стимулируя его на выполнение поставленных задач, умения подчинять индивидуальные запросы каждого члена коллектива общим целям. Поскольку ключевым элементом рассматриваемых систем управления являются люди, для менеджмента (как процесса) характерна высокая степень неопределенности. В менеджменте нет, и не может быть жестко определенных правил и алгоритмов – каждое решение, каждый шаг управленца определяются особенностями его личности и контекстом каждой конкретной ситуации.

I. **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

# Искусство управлять людьми

Управление, является в некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию.

Совершенно обоснованно считается, что поиск и *установление равнодействующей* целевых ориентиров различных людей или же групп людей, решающих свои проблемы посредством взаимодействия с организацией, является *ключевой ролью* менеджмента. Если менеджменту удается ориентировать организацию так, что достижение целей организации позволяет отдельным людям и группам людей, от деятельности которых зависит успех функционирования организации в конкурентной среде, достигать своих целей, то можно сказать, что менеджмент ведет организацию в правильном направлении. Если же противоречия не разрешаются в целевых ориентирах организации, то это означает, что менеджмент не справляется со своей ключевой ролью.

Выполнением основных функций менеджмента занят весь аппарат управления. Однако определяющее значение имеет деятельность руководителя, который выполняет различные роли. Эти роли взаимосвязаны.

Ведущая роль руководителя связана с принятием решений. Для обоснования принятия решений необходим обмен информацией внутри организации и с внешней средой. Определяющей характеристикой менеджмента является то, что это управление людьми. Отсюда - значимость межличностных ролей руководителя.

Рассмотрение основных функций управления и ролей руководителя является центральной проблемой менеджмента.

Власть руководителя зависит от ряда факторов, в том числе от его формальных полномочий, личностных качеств руководителя и подчиненного, реального влияния руководителя на подчиненного, конкретной ситуации.

Например, в акционерном обществе рабочие подчинены генеральному директору. Однако в процессе приватизации рабочие стали акционерами своего предприятия. И в этом качестве они решают вопросы, связанные с руководством обществом, в частности - о назначении генерального директора.

*Баланс власти* возможен в форме компромисса между руководителем и подчиненными. Руководитель “не замечает”, например, нарушений дисциплины подчиненными. Подчиненные оказывают руководителю дополнительные услуги, предоставляют информацию, в том числе неформальную. И чем больше услуг, ресурсов получает руководитель, тем сильнее его зависимость от подчиненных.

# Основа и формы власти

Важнейшими *характеристиками* власти являются ее основа (характер) и форма (источник). Различные формы власти в зависимости от ее основы могут быть объединены в три группы.

**Основные формы власти**

|  |  |
| --- | --- |
| Основа власти | Формы власти |
| Организационная | Принуждение; вознаграждение; законная власть |
| Личностная | Эксперта; примера; потребность во власти |
| Личностно-организационная | Власть на информации; власть связей; право на власть |

Формы власти, имеющие *организационную* основу, применяются наиболее широко.

Власть, основанная на *принуждении*, может осуществляться через физическое насилие или факторы экономического принуждения. Это может быть страх полной потери работы или перевода на неполную рабочую неделю, отсутствие продвижения по служебной иерархии, отказ в повышении заработной платы.

Использование принуждения может приводить к компромиссу руководителя и исполнителя. Например, в целях обеспечения выживания организации рабочие места не сокращаются в обмен на уступки исполнителей - согласие перейти (в том числе временно) на неполную рабочую неделю, на другое рабочее место, в другую смену и т.д.

Достижение цели возможно через давление на самолюбие подчиненных - вплоть до их унижения. Однако необходимо учитывать слабость и ограниченность воздействия на работников через страх. Последний может заставить работников подделывать документы, искажать представление о ситуации. Отсюда - либо принятие неоптимальных решений из-за недостоверности информации, либо дополнительные затраты на контроль, в том числе и информации.

К ослаблению власти через принуждение приводят нереализованные наказания или наказания, не дифференцированные по результатам работы.

В анализе власти через *вознаграждение* необходимо учитывать следующие моменты.

* Вознаграждение должно быть связано с удовлетворением активной и сильной потребности исполнителя.
* Исполнитель должен быть уверен, что выполнение задания приведет к объявленному размеру вознаграждения.
* Необходимо определить порог чувствительности вознаграждения. Его размер должен быть достаточно значимым для исполнителя и адекватен затраченным усилиям (по оценке не только руководителя, но и исполнителя).
* Требуется обеспечить адекватность вознаграждения исполнителя и затраченных им усилий по сравнению с другими исполнителями. Важно учитывать и психологические ограничения власти через вознаграждение. Так, выполнение работы вдвое-втрое большей, чем другими работниками, может привести к пересмотру нормативов оценки, их повышению. Как следствие - ухудшение политического климата в коллективе.

Власть через вознаграждение предъявляет высокие требования к руководителю, в частности, по точной и объективной оценке меры вклада отдельных исполнителей в достижение общей цели. Руководитель не всегда располагает и достаточными возможностями и ресурсами. К ослаблению власти через вознаграждение приводит поощрение при невыполнении задания.

*Законная* власть формируется через правовые процедуры. Действенность ее в значительной мере определяется не только легитимностью и строгостью мер воздействия, но и уровнем культуры подчиненных. Законная власть связана с традициями и часто опирается на них. Реализация законной власти также осуществляется через определенные процедуры, в первую очередь связанные с принятием решений. Принятие решения - сложный и часто длительный, многоступенчатый процесс. Все его участники, а не только лицо, принимающее окончательное решение, являются носителями законной власти.

Законная власть в определенном смысле интегрирует власть, основанную на принуждении и вознаграждении, но не сводится только к ним. Это еще и власть над ресурсами, право принятия решений по другим вопросам.

Формы власти, имеющие *личностную* основу, неотделимы от носителя власти и, как правило, не зависят от статуса, занимаемой должности.

Власть *эксперта* основывается на компетентности руководителя. Компетентность определяется рядом факторов - талантом, общим образованием и профессиональной подготовкой, опытом. Ограниченность власти эксперта обусловлена специализацией в знаниях, а также необходимостью для руководителя постоянно подтверждать свою высокую квалификацию.

Властью *примера* обладают руководители, влияющие на поведение подчиненных благодаря своей привлекательности, выдающимся личным качествам, стилю общения. Анализ таких харизматических личностей показывает, что они, как правило, излучают позитивную энергию, уверенно держатся перед подчиненными, имеют независимый характер, положительно оценивают восхищение собой. Они часто имеют внушительную внешность (но не обязательно высокий рост), обладают риторическими способностями - их обращения созвучны мыслям и чувствам слушателей.

*Потребность* во власти также может стать источником власти. Такую потребность, проявляющуюся в необходимости оказывать влияние на других, имеют все люди. Однако ее сила, актуальность существенно различаются. В обостренной форме эта потребность проявляется у лиц, страдающих невротическими отклонениями. Возможен и “здоровый карьеризм” у людей, имеющих позитивную мотивацию.

Проявляется эта форма власти в настойчивом желании давать рекомендации, оказывать помощь, строить интриги и т.д.

Последнюю группу образуют формы власти, имеющие *смешанную организационно-личностную* основу.

Власть на *информацию* может иметь организационную основу, когда доступ к этой информации руководитель получает по должности. Например, руководители цехов, отделов предприятия получают нормативные документы, участвуют в различных совещаниях, семинарах, где получают различную информацию. Значительной властью на информацию обладает личный аппарат руководителя организации - помощники, советники, секретари.

Власть на информации может иметь и личностную основу, когда доступ к информации обусловлен не должностью, а личными контактами, аналитическими способностями человека. Так, дружеские отношения с руководителем, способность сопоставлять и анализировать информацию повышают уровень информированности носителя этой власти.

Власть *связей* также имеет двойственную основу. Ясно, что чем более высокую должность занимает руководитель, тем шире круг контактов, тем больше возможностей для установления и поддержания связей. Личностная основа такой власти может исходить и не из реальных связей. Более важно, чтобы те, на кого оказывается влияние, воспринимали эти связи как реальные. Типичный пример здесь - родственные связи. Например, руководитель группы может быть женат на дочери президента фирмы. Руководитель отдела, в состав которого входит группа, всегда будет учитывать связь своего начальника и своего подчиненного, хотя влияния здесь может не быть.

*Право на власть* предполагает организационную основу - наличие определенной должности в организации. Формально руководители, занимающие одинаковые должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует предоставленные ему права в пределах своих способностей, которые очень индивидуальны. Признание этого права подчиненными зависит и от эффективного применения других форм власти - принуждения, вознаграждения, эксперта и т.д.

# Стили управления

Стиль управления типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели. Одной из составляющих функций управления является лидерство (руководство).

**Стили управления** - способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили управления (руководства):

• Авторитарный стиль (директивный);

• Демократический стиль (коллегиальный);

• Либеральный стиль (попустительский или анархический).

**Авторитарный стиль управления (автократический, директивный, административный)**

Авторитарное руководство характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Этот стиль свойственен решительным, властным, волевым людям, жестким по отношению к окружающим. Автократ «все знает сам» и не терпит возражений. Никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях; отдает деловые, краткие распоряжения; запреты часто сопровождаются угрозами. Похвала и порицание работников крайне субъективны. Эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее во всем их объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы.

**Демократический стиль управления (коллегиальный).**

Демократический стиль формируется у людей, которые не любят брать ответственность на себя, ответственность не концентрируется, а распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководство характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением. Это стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание – с учетом мнения коллектива. Мероприятия в коллективе планируются. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Позиция руководителя – внутри группы, т.е. руководитель, ведет себя как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражаться по разным вопросам. По своему складу такой руководитель рассеян, безалаберен, толком не может ставить цели, слишком мягкий по характеру, коммуникативный, но слабый организатор. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у них развивается самостоятельность, что способствует восприятию достижения целей организации как своих собственных. Такое взаимодействие руководителя и подчиненных можно определить как сотрудничество.

**Либеральный стиль управления.**

Характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

## II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Информация об организации

Основным видом деятельности мебельной компании "ДИП" является изготовление и розничная торговля мягкой и корпусной мебелью. Компания зарегистрирована в городе Северодвинске по адресу пер. Заозёрный 4. Осуществляет свою деятельность на территории Архангельской области. За время функционирования компании создана обширная розничная сеть.

# Цель исследования, выбор метода

Целью исследования является выявление стиля руководства на предприятии «ДИП» с помощью теста на стиль руководства.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

* + Провести с руководителем тест на стиль управления.
	+ Обработать и интерпретировать результаты теста.
	+ Выяснить, какими качествами должен обладать руководитель для эффективного руководства.

**Тест на стиль руководства**

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

### Обработка и интерпретация результатов теста

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности *авторитарного*, *либерального* или *демократического* стиля управления.

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. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Результат теста: проведенного с руководителем мебельной компании "ДиП".

|  |  |
| --- | --- |
| Стиль управления | Номера ответов-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 |

В результате подсчета суммы утвердительных ответов на тест стало видно, насколько велика степень выраженности **авторитарного** стиля управления. И какова степень выраженности либерального и демократических стилей.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в приложении №1 (таблица №1).

**2.4 Рекомендации**

Какими качествами должен быть наделен руководитель для эффективного руководства.

Оптимальным может быть динамичный стиль, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства. Хороший руководитель должен владеть различными стилями руководства и знать, при каких обстоятельствах и в отношении каких подчиненных тот или иной стиль руководства наиболее целесообразен.

Тем не менее, основой оптимального стиля руководства должен стать демократический стиль, для которого характерны единство теории и практики управления, тесная связь с персоналом организации, чувство ответственности перед обществом, умение контактировать с разными людьми, уважительное отношение к подчиненным, постоянная забота о них.

Индивидуальный стиль руководства, базирующийся на демократическом стиле, который превращается в острых ситуациях в авторитарный, а по отношению к творческим личностям высокой квалификации - в либеральный, может считаться оптимальным стилем руководства.

При оценке индивидуального стиля руководства особое значение придается способности руководителя добиваться взаимопонимания с работниками разного возраста, пола, разных профессий, разного образования, семейного положения, темперамента, квалификации. Ценится также умение руководителя убедить людей, вдохновить на выполнение даже неприятных для них поручений, увлечь их, помочь им заменить привычный образ действий новым, более рациональным, более эффективным, помочь вступить в контакт.

Эффективный индивидуальный стиль руководства активно содействует сплочению коллектива. Нередко считают, что основная задача руководителя - выполнение производственного плана. Между тем даже самый лучший руководитель не сможет выполнить такой план без работоспособного, сплоченного коллектива. Правильнее считать, что основной задачей руководителя является не только выполнение плана, но и создание коллектива, способного выполнять высокие задачи.

Итак, секрет эффективного руководства заключается в том, чтобы не ограничивать себя жесткими рамками какого-то одного стиля: все стили укладываются в рамки общей теории управления, все они могут быть в той или иной ситуации полезны и даже необходимы.

Формированию правильного ***индивидуального стиля*** будет способствовать соблюдение следующих принципов.

***Обратные связи.***Подчиненные, как правило, стремятся узнать оценку выполненной ими работы непосредственно от своего руководителя. По мнению психологов, такие обратные связи являются ключевым моментом в процессе труда. Руководитель обязан уметь вовремя и точно оценить работу подчиненных.

***Определение свободы действий подчиненного.*** Зная характер своих подчиненных, руководитель должен в каждом отдельном случае решить, как сделать работу сотрудника более эффективной - дать пи ему некоторую свободу действий или указать, чтобы он делал только то, что приказано.

***Учитывать отношение подчиненного к работе****.* Руководитель, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает своим подчиненным выработать правильную психологическую ориентацию, установить школу жизненных ценностей, четко определить место работы в их жизни.

***Ориентация на конечные результаты работы.***Важно не создать у людей представление, что сам процесс труда не имеет никакой ценности. Опытный руководитель, оценивая работу подчиненных, принимает во внимание как сам результат, так и элемент трудового состязания.

***Повышение по службе****.* Руководитель должен внушать подчиненным, что лучший путь сделать карьеру - это хорошо выполнять гнои сегодняшние повседневные обязанности, дополняя это намеками на желательность повышения в должности.

***Личное поведение руководителя****.* Руководитель обязан относиться | определенным интересом и уважением ко всем без исключения подчиненным. Хороший руководитель не может позволить себе выражений личных симпатий и антипатий.

Это не значит, конечно, что руководитель обязан быть другом каждого подчиненного. В конце концов, его отношение к подчиненному в определенной степени зависит и от отношения подчиненного к нему.

***Не быть чрезмерно мрачным и серьезным****.* Руководитель должен понимать, что юмор помогает смягчить самые напряженные ситуации.

Индивидуальный стиль руководства, принятый начальником, оказывает сильнейшее влияние на групповую систему ценностей, принятую в коллективе, на те неписаные нормы и правила поведения, которые приняты большинством членов данного коллектива и которые оказывают громадное влияние на их совместную трудовую деятельность. Индивидуальный стиль руководителя определяет характер правил поведения для всего производственного коллектива.

В существенной степени на стиль руководства интересы, склонности, убеждения, идеалы и мировоззрение руководителя воздействуют такие черты характера, как общительность, критичность, откровенность, отзывчивость, контактность, целеустремленность, аккуратность, инициативность, любознательность. Также оказывают немаловажное влияние на формирование индивидуального стиля руководителя, его темперамент, способности и привычки.

Таким образом, формирование индивидуального стиля руководителя - это достаточно сложный психологический процесс, влекущий за собой, в конечном итоге, стойкие изменения в поведении и действиях руководителя. Поэтому высокую общественную оценку должен получать тот индивидуальный стиль, который не только повышает эффективность производства, но и способствует совершенствованию личности, как самого руководителя, так и каждого из его подчиненных.

***Авторитет руководителя****.* Индивидуальный стиль руководства, соответствующий общей производственной обстановке и особенностям руководимого коллектива, активно способствует формированию высокого авторитета руководителя.

Истинный авторитет руководителя представляет собой заслуженное уважение к нему и основывается на таких составляющих, как знания, опыт, ум руководителя, его доверие к подчиненным и его требовательность к ним, забота о них, высокие личные качества.

Известно, что указания и поручения авторитетного руководителя подчиненные исполняют с большей охотой, быстрее и тщательнее.

Неумело сформированный индивидуальный стиль руководства способствует возникновению у руководителя ложного авторитета, который снижает эффективность руководства; подчиненные нередко льстят руководителю, в действительности не уважая его.

Различают несколько форм ложного авторитета, каждая из которых обусловлена каким-то дефектом стиля руководства:

· *ложный авторитет угроз* вызван привычкой руководителя постоянно запугивать подчиненных, грозить им взысканиями. Вначале такого руководителя побаиваются, но потом, видя, что свои угрозы он выполнить не может, посмеиваются за его спиной;

· *ложный авторитет обещаний* обусловлен частыми и обычно невыполняемыми обещаниями благ, которых руководитель якобы собирается добиться или даже уже добивается для своих подчиненных;

· *ложный авторитет должности* связан с представлением руководителя о том, что его высокий пост делает его значительнее и лучше всех его подчиненных;

· *ложный авторитет панибратства* возникает на основе неправильных взаимоотношений руководителя с подчиненными: обращение на «ты», похлопывания по плечу и т.п.;

· *ложный авторитет расстояния* возникает, когда руководитель скрывает от подчиненных самую обычную информацию и подчеркивает свою значимость, предпочитая необычный цвет своего телефона, сложную конструкцию своего стола и т.п.

Чтобы избежать ложного авторитета, надо внимательно контролировать свое поведение.

Высокий авторитет менеджера в подчиненной группе или в организации - основа его высокой репутации, которая является более широким понятием, чем авторитет руководителя. Положительная репутация менеджера вызывает доверие и уважение персонала, повышает его собственную самооценку.

Если авторитет менеджера определяется его оценкой со стороны членов группы или организации, то репутация формируется из общения и взаимодействия во всех сферах его взаимодействия с обществом - в организации, семье, политике, регионе, быту.

В общем, виде составляющими формирования положительной репутации менеджера могут быть его профессиональная компетентность, лидерские качества и личный авторитет в организации, стиль руководства, имидж, работоспособность и здоровый образ жизни, его оценка со стороны общества в разных сферах и ситуациях. Поэтому постоянный личный самоконтроль должен быть присущ менеджеру во всех жизненных ситуациях.

Итак, успех работы менеджера зависит не только от профессиональной, но и от его психологической подготовленности к руководству или организации в целом.

Прежде всего, он никогда не должен забывать, что сам он не только руководитель, но и вместе с тем и подчиненный, поэтому должен уметь подчиняться, исполнять поручения своего руководства, быть дисциплинированным.

Психологическая подготовленность руководителя - это, прежде всего культура управления, воспитанность, умение управлять своими чувствами и эмоциями, чувство ответственности, коллективизм.

Руководитель должен контролировать свои эмоции - в противном случае человек теряет контроль над своим поведением и может принять необдуманное решение.

Большое значение для руководителя имеет его умение говорить просто, доступно, выразительно, эмоционально, четко и кратко.

Негромкий и спокойный тон руководителя придает его словам весомость и деловой характер.

Руководитель не должен проявлять фамильярность: нужно помнить, что при обращении на «ты» и собеседник получает право обращаться на «ты». Такое обращение в иной ситуации может выражать психологическую близость, сердечность отношений, но и некоторых ситуациях (например, обращение молодого начальника к пожилому подчиненному) оно оскорбительно.

Необходимо быть предельно внимательным и терпеливым: если подчиненный пришел с невыполнимой просьбой, руководитель не должен прямо говорить ему, что его желание абсурдно (покойное объяснение нереальности просьбы - лучший способ общения с таким подчиненным).

Руководитель должен уметь не только говорить, но и, что не менее важно, слушать, а также вызвать подчиненного на разговор, чтобы понять его.

Психологическое воздействие на подчиненного оказывают и внешний вид руководителя, и его умение вести себя в обществе.

Руководитель должен быть авторитетом для подчиненного, ведь ничто так не ранит и не вдохновляет, как слово авторитетного человека.

**Заключение**

Целью настоящей работы являлось исследование влияния характерологических особенностей на стиль руководства у руководителей высшего звена. Актуальность определилась тем, что в литературе отсутствуют исследования влияния собственно характерологических особенностей на стиль руководства, которые оценивались бы субъективно, самими руководителями, а также отсутствуют данные сравнительного анализа особенностей руководителей высшего звена. Практическая значимость заключается в возможности проведения предварительного обследования кандидатов на занятие вакансий руководителей высшего звена. С целью прогноза эффективности их деятельности в предполагаемых должностях, а также – в возможности оптимизации и повышения эффективности деятельности руководителей высшего звена в уже занимаемых ими должностях, так как различные ситуации профессионального общения требуют различных подходов к их управлению.

**Список литературы**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников/ Монография. М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232 С.
3. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. — 528 с.
4. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000.
5. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
6. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки / - М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. C.323-326

**Приложение №1**

Характеристика индивидуального стиля управления (таблица №1)

|  |  |
| --- | --- |
| 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. |

Ключ к тесту (таблица №2)

|  |  |
| --- | --- |
| Стиль управления | Номера ответов-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 |

**Приложение №2**

Протокол

Ф.И.О: **Подольский Дмитрий Владимирович**

Возраст: **35 лет**

Должность: **Ген. Директор Мебельной компании "ДиП"**

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения. (**+**)
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю 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 выступать 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 поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых. (**+**)
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю боле 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 считаюсь 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.(**+**)

**Приложение №3**

**Тест на стиль руководства**

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю 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 выступать 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 поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю боле 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 считаюсь 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.

Ключ к тесту

|  |  |
| --- | --- |
| Стиль управления | Номера ответов-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 |

**Обработка и интерпретация результатов теста**

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности *авторитарного*, *либерального* или *демократического* стиля управления.

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. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

*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. |

**Результат теста по нашему руководителю.**

**Вставить.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Какими качествами должен быть наделен руководитель для эффективного руководства**

Оптимальным может быть динамичный стиль, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства. Хороший руководитель должен владеть различными стилями руководства и знать, при каких обстоятельствах и в отношении каких подчиненных тот или иной стиль руководства наиболее целесообразен.

Тем не менее, основой оптимального стиля руководства должен стать демократический стиль, для которого характерны единство теории и практики управления, тесная связь с персоналом организации, чувство ответственности перед обществом, умение контактировать с разными людьми, уважительное отношение к подчиненным, постоянная забота о них.

Индивидуальный стиль руководства, базирующийся на демократическом стиле, который превращается в острых ситуациях в авторитарный, а по отношению к творческим личностям высокой квалификации - в либеральный, может считаться оптимальным стилем руководства.

При оценке индивидуального стиля руководства особое значение придается способности руководителя добиваться взаимопонимания с работниками разного возраста, пола, разных профессий, разного образования, семейного положения, темперамента, квалификации; ценится также умение руководителя убедить людей, вдохновить на выполнение даже неприятных для них поручений, увлечь их, помочь им заменить привычный образ действий новым, более рациональным, более эффективным, помочь вступить в контакт.

Эффективный индивидуальный стиль руководства активно содействует сплочению коллектива. Нередко считают, что основная задача руководителя - выполнение производственного плана. Между тем даже самый лучший руководитель не сможет выполнить такой план без работоспособного, сплоченного коллектива. Правильнее считать, что основной задачей руководителя является не только выполнение плана, но и создание коллектива, способного выполнять высокие задачи.

Итак, секрет эффективного руководства заключается в том, чтобы не ограничивать себя жесткими рамками какого-то одного стиля: все стили укладываются в рамки общей теории управления, все они могут быть в той или иной ситуации полезны и даже необходимы.

Формированию правильного ***индивидуального стиля*** будет способствовать соблюдение следующих принципов.

***Обратные связи.***Подчиненные, как правило, стремятся узнать оценку выполненной ими работы непосредственно от своего руководителя. По мнению психологов, такие обратные связи являются ключевым моментом в процессе труда. Руководитель обязан уметь вовремя и точно оценить работу подчиненных.

***Определение свободы действий подчиненного.*** Зная характер своих подчиненных, руководитель должен в каждом отдельном случае решить, как сделать работу сотрудника более эффективной - дать пи ему некоторую свободу действий или указать, чтобы он делал только то, что приказано.

***Учитывать отношение подчиненного к работе****.* Руководитель, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает своим подчиненным выработать правильную психологическую ориентацию, установить школу жизненных ценностей, четко определить место работы в их жизни.

***Ориентация на конечные результаты работы.***Важно не создать у людей представление, что сам процесс труда не имеет никакой ценности. Опытный руководитель, оценивая работу подчиненных, принимает во внимание как сам результат, так и элемент трудового состязания.

***Повышение по службе****.* Руководитель должен внушать подчиненным, что лучший путь сделать карьеру - это хорошо выполнять гнои сегодняшние повседневные обязанности, дополняя это намеками на желательность повышения в должности.

***Личное поведение руководителя****.* Руководитель обязан относиться | определенным интересом и уважением ко всем без исключения подчиненным. Хороший руководитель не может позволить себе выражений личных симпатий и антипатий.

Это не значит, конечно, что руководитель обязан быть другом каждого подчиненного. В конце концов, его отношение к подчиненному в определенной степени зависит и от отношения подчиненного к нему.

***Не быть чрезмерно мрачным и серьезным****.* Руководитель должен понимать, что юмор помогает смягчить самые напряженные ситуации.

Индивидуальный стиль руководства, принятый начальником, оказывает сильнейшее влияние на групповую систему ценностей, принятую в коллективе, на те неписаные нормы и правила поведения, которые приняты большинством членов данного коллектива и которые оказывают громадное влияние на их совместную трудовую деятельность. Индивидуальный стиль руководителя определяет характер правил поведения для всего производственного коллектива.

В существенной степени воздействуют на стиль руководства интересы, склонности, убеждения, идеалы, мировоззрение руководителя; такие черты характера, как общительность, критичность, откровенность, отзывчивость, контактность, целеустремленность, аккуратность, инициативность, любознательность, также оказывают немаловажное влияние на формирование индивидуального стиля руководителя, как и его темперамент, его способности и привычки.

Таким образом, формирование индивидуального стиля руководителя - это достаточно сложный психологический процесс, влекущий за собой, в конечном итоге, стойкие изменения в поведении и действиях руководителя, поэтому высокую общественную оценку должен получать тот индивидуальный стиль, который не только повышает эффективность производства, но и способствует совершенствованию личности как самого руководителя, так и каждого из его подчиненных.

***Авторитет руководителя****.* Индивидуальный стиль руководства, соответствующий общей производственной обстановке и особенностям руководимого коллектива, активно способствует формированию высокого авторитета руководителя.

Истинный авторитет руководителя представляет собой заслуженное уважение к нему и основывается на таких составляющих, как знания, опыт, ум руководителя, его доверие к подчиненным и его требовательность к ним, забота о них, высокие личные качества.

Известно, что указания и поручения авторитетного руководителя подчиненные исполняют с большей охотой, быстрее и тщательнее.

Неумело сформированный индивидуальный стиль руководства способствует возникновению у руководителя ложного авторитета, который снижает эффективность руководства; подчиненные нередко льстят руководителю, в действительности не уважая его.

Различают несколько форм ложного авторитета, каждая из которых обусловлена каким-то дефектом стиля руководства:

· *ложный авторитет угроз* вызван привычкой руководителя постоянно запугивать подчиненных, грозить им взысканиями. Вначале такого руководителя побаиваются, но потом, видя, что свои угрозы он выполнить не может, посмеиваются за его спиной;

· *ложный авторитет обещаний* обусловлен частыми и обычно невыполняемыми обещаниями благ, которых руководитель якобы собирается добиться или даже уже добивается для своих подчиненных;

· *ложный авторитет должности* связан с представлением руководителя о том, что его высокий пост делает его значительнее и лучше всех его подчиненных;

· *ложный авторитет панибратства* возникает на основе неправильных взаимоотношений руководителя с подчиненными: обращение на «ты», похлопывания по плечу и т.п.;

· *ложный авторитет расстояния* возникает, когда руководитель скрывает от подчиненных самую обычную информацию и подчеркивает свою значимость, предпочитая необычный цвет своего телефона, сложную конструкцию своего стола и т.п.

Чтобы избежать ложного авторитета, надо внимательно контролировать свое поведение.

Высокий авторитет менеджера в подчиненной группе или в организации - основа его высокой репутации, которая является более широким понятием, чем авторитет руководителя. Положительная репутация менеджера вызывает доверие и уважение персонала, повышает его собственную самооценку.

Если авторитет менеджера определяется его оценкой со стороны членов группы или организации, то репутация формируется из общения и взаимодействия во всех сферах его взаимодействия с обществом - в организации, семье, политике, регионе, быту.

В общем, виде составляющими формирования положительной репутации менеджера могут быть его профессиональная компетентность, лидерские качества и личный авторитет в организации, стиль руководства, имидж, работоспособность и здоровый образ жизни, его оценка со стороны общества в разных сферах и ситуациях. Поэтому постоянный личный самоконтроль должен быть присущ менеджеру во всех жизненных ситуациях.

Итак, успех работы менеджера зависит не только от профессиональной, но и от его психологической подготовленности к руководству или организации в целом.

Прежде всего, он никогда не должен забывать, что сам он не только руководитель, но и вместе с тем и подчиненный, поэтому должен уметь подчиняться, исполнять поручения своего руководства, быть дисциплинированным.

Психологическая подготовленность руководителя - это, прежде всего культура управления, воспитанность, умение управлять своими чувствами и эмоциями, чувство ответственности, коллективизм.

Руководитель должен контролировать свои эмоции - в противном случае человек теряет контроль над своим поведением и может принять необдуманное решение.

Большое значение для руководителя имеет его умение говорить просто, доступно, выразительно, эмоционально, четко и кратко.

Негромкий и спокойный тон руководителя придает его словам весомость и деловой характер.

Руководитель не должен проявлять фамильярность: нужно помнить, что при обращении на «ты» и собеседник получает право обращаться на «ты». Такое обращение в иной ситуации может выражать психологическую близость, сердечность отношений, но и некоторых ситуациях (например, обращение молодого начальника к пожилому подчиненному) оно оскорбительно.

Необходимо быть предельно внимательным и терпеливым: если подчиненный пришел с невыполнимой просьбой, руководитель не должен прямо говорить ему, что его желание абсурдно (покойное объяснение нереальности просьбы - лучший способ общения с таким подчиненным).

Руководитель должен уметь не только говорить, но и, что не менее важно, слушать, а также вызвать подчиненного на разговор, чтобы понять его.

Психологическое воздействие на подчиненного оказывают и внешний вид руководителя, и его умение вести себя в обществе.

Руководитель должен быть авторитетом для подчиненного, ведь ничто так не ранит и не вдохновляет, как слово авторитетного человека.

**Тест «Современный ли вы руководитель?»**

Развитие качеств современного руководителя является важнейшей составной частью подготовки менеджеров как в системе обучения и повышения квалификации, так и в процессе самообразования. Существенную помощь в развитии и оценке этих качеств может оказать метод активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК).

Оценку степени развития своих управленческих качеств студентам целесообразно осуществлять в три этапа.

***Первый этап.*** В тестах отметьте наиболее значительные, с вашей точки зрения, качества руководителя. Для этого поставьте в графе «В» (важность) против каждого качества оценку ее важности по пятибалльной системе (или 0 при полном отсутствии качества). Если отдельные позиции покажутся вам несущественными, поставьте в графе низкий балл. Однако подумайте, в каких условиях и для какого типа руководителей они могут пригодиться.

***Второй этап.*** Во второй графе «И» (исполнение) проставьте оценку своего соответствия данному качеству по пятибалльной системе (или 0 при отсутствии качества).

***Третий этап.*** Подведение итогов тестирования. Результатом тестирования по МАСТАК является сумма баллов, отражающая количественную оценку степени развития тех или иных качеств руководителя.

Можно применить и другой метод для самооценки собственных качеств. Сравнив проставленные вами оценки в графах «В» и «И», вы увидите небольшие несовпадения. Это позволит вам выявить те факторы, на которые следует обратить особое внимание в процессе самоподготовки и повышения уровня своих качеств.

Тест состоит из следующих блоков:

профессиональная компетентность;

организаторские качества;

деловитость;

нравственные качества;

политическая культура;

6) работоспособность;

7) интегральная оценка качеств руководителя.

Рассмотрим каждый блок.

1. Профессиональная компетентность

Формирование профессиональной компетентности - важнейшая составная часть подготовки руководителя в процессе как специального обучения, так и самообразования.

Профессиональная компетентность руководителя может быть охарактеризована следующими основными критериями:

организационно-управленческая культура;

экономическая культура;

правовая культура;

опыт руководства;

опыт предпринимательства.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

Организационно-управленческая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Профессиональные знания в области теории и практики организации и управления производством и трудовым коллективом | 5 | 3 |  |
| 2. | Овладение знаниями технологии, техники и условий производства | 5 | 2 |  |
| 3. | Знания в области психологии | 4 | 3 |  |
| 4. | Знания в области педагогики, педагогическая культура | 3 | 3 |  |
| 5. | Знания в области социологии | 3 | 3 |  |
| 6. | Знание делопроизводства | 4 | 3 |  |
| 7. | Овладение техникой личной работы | 4 | 3 |  |
| 8. | Знания в области современного информационного обеспечения | 4 | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 32 | 24 |  |

Экономическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Знание экономической теории | 5 | 4 |  |
| 2. | Овладение экономическими методами управления | 5 | 4 |  |
| 3. | Развитие экономического мышления | 4 | 3 |  |
|  | ИТОГО: | 14 | 11 |  |

Правовая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Знание права | 5 | 4 |  |
| 2. | Способность применять правовые знания в реальных условиях | 5 | 4 |  |
| 3. | Соблюдение законности | 5 | 5 |  |
| 4. | Участие в повышении правовой культуры подчиненных | 4 | 3 |  |
| 5. | Способность участвовать в правотворческой деятельности | 4 | 3 |  |
|  | ИТОГО: | 23 | 19 |  |

Опыт руководства (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Управленческие умения | 5 | 3 |  |
| 2. | Управленческие навыки | 4 | 2 |  |
| 3. | Опыт руководства на конкретной должности в трудовом коллективе | 3 | 0 |  |
| 4. | Производственный опыт | 3 | 0 |  |
|  | ИТОГО: | 15 | 5 |  |

Опыт предпринимательства (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Опыт частного предпринимательства | 4 | 1 |  |
| 2. | Опыт коллективного предпринимательства | 4 | 1 |  |
| 3. | Опыт руководства предприятием в условиях рыночной экономики | 5 | 0 |  |
|  | ИТОГО: | 13 | 2 |  |

Ключ к тесту

Организационно-управленческая культура руководителя

Исходя из суммы набранных вами баллов, можно охарактеризовать уровень вашей организационно-управленческой культуры следующим образом:

До 19 баллов - низкий;

20-25 баллов - удовлетворительный;

26-32 балла - высокий;

33-40 баллов - очень высокий.

Экономическая культура руководителя

До 7 баллов - низкий;

8-10 баллов - удовлетворительный;

11-13 баллов - высокий;

14-15 баллов - очень высокий.

Правовая культура руководителя

До 12 баллов - низкий;

13-17 баллов - удовлетворительный;

18-22 балла - высокий;

23-25 баллов - очень высокий.

Опыт руководства

До 10 баллов - недостаточный;

11-14 баллов - удовлетворительный;

15-18 баллов - достаточно хороший, что позволяет успешно решать управленческие проблемы;

19-20 баллов - очень большой опыт руководства, что отражает способность весьма эффективно решать проблемы управления.

Опыт предпринимательства

До 7 баллов - недостаточный;

8-10 баллов - удовлетворительный;

11-13 баллов - высокий;

14-15 баллов - очень высокий.

Итоговая оценка профессиональной компетентности руководителя

Для общей оценки уровня профессиональной компетентности следует подсчитать сумму баллов по предлагаемой группе тестов. Для этого в графе «Оценка уровня компетентности по тесту» приведенной таблицы следует проставить тестовые значения ваших характеристик по вышеприведенным тестам. В графе «Количество баллов» необходимо проставить количественную оценку уровня вашей компетентности по каждой группе:

низкий уровень - 2 балла;

удовлетворительный - 3 балла;

высокий - 4 балла;

очень высокий - 5 баллов

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| № п/п. | Группа тестов | Оценка уровня компетентности по тесту | Количество баллов |  |
| 1 | Организационно-управленческая культура | 24 | 3 |  |
| 2 | Экономическая культура | 11 | 4 |  |
| 3 | Правовая культура | 19 | 4 |  |
| 4 | Опыт руководства | 5 | 2 |  |
| 5 | Опыт предпринимательства | 2 | 2 |  |
|  | ИТОГО: | 61 | 15 |  |

Итоговая оценка вашей профессиональной компетентности будет следующей:

до 12 баллов - низкий уровень качеств;

13-17 баллов - удовлетворительный;

18-22 балла - высокий;

23-25 баллов - очень высокий.

Организаторские качества

Организаторские способности руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

\* тяга к лидерству;

\* умение контактировать с людьми (коммуникабельность);

\*умение организовывать совместную трудовую деятельность коллектива;

\* личный авторитет.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

Тяга к лидерству (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Внутренняя потребность к лидерству | 5 | 5 |  |
| 2. | Стремление быть вожаком | 5 | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 10 | 9 |  |

Умение контактировать с людьми (коммуникабельность) (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Умение опираться на коллектив, контактировать с подчиненными, коллегами, руководителями | 5 | 5 |  |
| 2. | Умение подбирать кадры | 5 | 3 |  |
| 3. | Умение увлечь людей | 5 | 4 |  |
| 4. | Умение действовать не силой приказа, а убеждением, быть воспитателем | 4 | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 19 | 16 |  |

Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Умение делегировать полномочия | 4 | 3 |  |
| 2. | Умение проверять исполнение | 5 | 4 |  |
| 3. | Умение пользоваться организационно-распорядительными методами | 5 | 2 |  |
|  | ИТОГО: | 14 | 9 |  |

Личный авторитет (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Экстравертность (открытость) | 4 | 4 |  |
| 2. | Умение завоевывать авторитет и доверие | 5 | 5 |  |
| 3. | Уверенность в себе | 5 | 5 |  |
| 4. | Наличие чувства юмора | 4 | 4 |  |
| 5. | Обаяние, симпатичность | 4 | 5 |  |
|  | ИТОГО: | 22 | 23 |  |

Ключ к тесту

Тяга к лидерству

До 5 баллов - низкая;

6-7 баллов - средняя;

8-9 баллов - достаточно устойчивая;

10 баллов - очень высокая.

Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)

до 10 баллов - низкий уровень коммуникабельности;

11 - 14 баллов - удовлетворительный;

15-18 баллов - высокий;

19-20 баллов - очень высокий.

Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе

До 7 баллов - низкий уровень организаторских способностей;

8 - 10 баллов - удовлетворительный;

11-13 баллов - высокий;

14-15 баллов - очень высокий.

Личный авторитет

До 12 баллов - низкий уровень привлекательности;

13-17 баллов - удовлетворительный;

18-22 балла - высокий;

23-25 баллов - очень высокий.

Общая оценка организаторских качеств руководителя

Общая оценка уровня организаторских качеств руководителя складывается на базе полученных оценок по предложенной выше группе тестов.

Для этого в графе «Оценка уровня организаторских качеств по тесту» приведенной таблицы надо проставить полученные ранее тестовые значения ваших характеристик (низкий уровень, удовлетворительный, высокий, очень высокий). В другой графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня ваших организаторских качеств по соответствующим группам:

низкий уровень организаторских качеств - 2 балла;

удовлетворительный - 3 балла;

высокий - 4 балла;

очень высокий - 5 баллов.

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| № п/п. | Группа тестов | Оценка уровня компетентности по тесту | Количество баллов |  |
| 1 | Тяга к лидерству | 9 | 4 |  |
| 2 | Умение контактировать с людьми (коммуникабельность) | 16 | 4 |  |
| 3 | Умение организовать совместную трудовую деятельность коллектива | 9 | 2 |  |
| 4 | Личный авторитет | 23 | 5 |  |
|  | ИТОГО: | 57 | 15 |  |

Итоговая оценка ваших организаторских качеств может быть следующей:

до 10 баллов - низкий уровень организаторских качеств;

11-14 баллов - удовлетворительный;

15-18 баллов - высокий;

19-20 баллов - очень высокий

3. Деловитость

Понятие «деловой человек» можно рассматривать в широком и узком смыслах.

В *широком* смысле это человек, имеющий собственное дело, т.е. предприниматель. Он знает и что делать, и как делать; инициирует идеи, определяет стратегию действий, претворяет их в жизнь. Это может быть фермер, арендатор, кооператор, владелец какого-то частного предприятия и пр. К ним в определенном смысле можно отнести хозяйственных руководителей, менеджеров, работающих в условиях, близких к рыночным.

Человек, стремящийся к предпринимательству, может рассчитывать на успех, если он профессионально компетентен, обладает организаторскими, административными способностями, характеризуется деловитостью, высокой политической культурой, нравственностью и работоспособностью.

Более *узкое,* конкретизированное понимание понятия делового человека исходит из наличия у него хороших деловых качеств, суммируемых как деловитость. Такие люди хорошо вписываются в любой предпринимательский коллектив. Без деловитости не может быть предпринимательства, настоящего дела.

Деловитость включает три основных компонента:

\* умение стратегически мыслить (стратегия личности);

\* предприимчивость (тактика деятельности);

\* личная организованность.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

Умение стратегически мыслить (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Общий интеллект | 5 | 5 |  |
| 2. | Жизненная мудрость | 4 | 2 |  |
| 3. | Умение анализировать и делать выводы (рассудительность) | 5 | 4 |  |
| 4. | Умение генерировать идеи | 5 | 4 |  |
| 5. | Умение видеть перспективу | 5 | 4 |  |
| 6. | Умение ставить и формулировать задачи, выделять главное | 5 | 4 |  |
| 7. | Умение находить кратчайшие пути решения проблемы | 5 | 3 |  |
| 8. | Умение принимать правильные решения | 5 | 3 |  |
|  | ИТОГО: | 39 | 29 |  |

Предприимчивость (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Деловая активность | 5 | 5 |  |
| 2. | Стремление к самовыражению, самореализации | 4 | 5 |  |
| 3. | Инициативность | 5 | 4 |  |
| 4. | Самообладание | 5 | 4 |  |
| 5. | Находчивость | 5 | 4 |  |
| 6. | Смелость | 5 | 4 |  |
| 7. | Решительность | 5 | 5 |  |
| 8. | Умение и желание оправданно рисковать | 5 | 5 |  |
| 9. | Оперативность | 4 | 4 |  |
| 10. | Гибкость (умение постоянно учитывать изменяющиеся условия) | 5 | 4 |  |
| 11. | Практичность | 4 | 4 |  |
| 12. | Бережливость | 4 | 4 |  |
| 13. | Деловая хватка | 5 | 3 |  |
| 14. | Наличие здравого смысла | 5 | 5 |  |
| 15. | Умение увязывать планы с реальными условиями | 5 | 4 |  |
| 16. | Наличие чувства нового, творческий подход к делу | 4 | 4 |  |
| 17. | Целеустремленность, напористость | 5 | 5 |  |
| 18. | Стремление выполнить свою работу наилучшим образом | 5 | 5 |  |
| 19. | Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию | 4 | 5 |  |
| 20. | Способность доводить начатое дело до конца, стремление к конечной цели | 5 | 5 |  |
| 21. | Умение проигрывать, не падать духом при неудачах | 4 | 3 |  |
|  | ИТОГО: | 98 | 91 |  |

Личная организованность (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Обязательность, умение держать слово | 5 | 5 |  |
| 2. | Пунктуальность | 5 | 3 |  |
| 3. | Самодисциплина | 4 | 4 |  |
| 4. | Умение эффективно и рационально использовать свое время | 5 | 5 |  |
| 5. | Желание и способность жить и действовать по системе | 3 | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 22 | 21 |  |

Ключ к тесту

Умение стратегически мыслить

Исходя из суммы набранных баллов (И) по тесту, можно дать следующую характеристику вашему умению аналитически мыслить:

до 19 баллов - низкая способность к стратегическому мышлению;

20-27 баллов - посредственное стратегическое мышление;

28-35 баллов - хорошие способности к стратегическому мышлению;

36-40 баллов - отличные способности к стратегическому мышлению.

Предприимчивость (по оценке исполнения)

До 51 балла - низкий уровень предприимчивости;

52-72 балла - посредственный;

73-93 балла - высокий;

94-105 баллов - очень высокий.

Личная организованность (по оценке исполнения)

До 12 баллов - низкий уровень;

13 - 17 баллов - удовлетворительный;

18-22 балла - высокий;

23-25 баллов - очень высокий.

Общая самооценка деловитости

Для определения общего уровня деловитости можно использовать результаты тестирования по предложенной выше группе тестов и оценить их, проставив в приведенной таблице свою оценку исполнения:

до 7 баллов - низкий уровень деловитости;

8-10 баллов - удовлетворительный;

11-13 баллов - высокий;

14-15 баллов - очень высокий.

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| № п/п. | Результаты тестирования по группам качеств | Оценка исполнения (И) |  |
| 1 | Умение стратегически мыслить | 4 |  |
| 2 | Предприимчивость | 4 |  |
| 3 | Личная организованность | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 12 |  |

4. Нравственные качества

Самооценка нравственных качеств помогает хозяйственному руководителю совершенствовать их в процессе своей деятельности; ее целесообразно использовать при выдвижении резерва на руководящие посты, аттестации кадров, а также в системе повышения квалификации руководящих работников и специалистов. Нравственные качества руководителя можно разделить на две основные группы:

\* духовные качества;

\* культура поведения.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

Духовные качества (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Порядочность | 5 | 5 |  |
| 2. | Честность | 5 | 4 |  |
| 3. | Милосердие | 3 | 3 |  |
| 4. | Добросовестность | 4 | 4 |  |
| 5. | Мужество | 4 | 4 |  |
| 6. | Благородство | 4 | 4 |  |
| 7. | Скромность | 3 | 4 |  |
| 8. | Независимость | 5 | 3 |  |
| 9. | Достоинство | 5 | 5 |  |
|  | ИТОГО: | 38 | 36 |  |

Культура поведения (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Высокая внутренняя культура | 4 | 5 |  |
| 2. | Тактичность | 4 | 4 |  |
| 3. | Терпимость | 4 | 4 |  |
| 4. | Доброта | 4 | 5 |  |
| 5. | Приветливость | 4 | 5 |  |
| 6. | Чуткость и внимательность | 3 | 4 |  |
| 7. | Благожелательность | 4 | 4 |  |
| 8. | Уравновешенность и выдержанность | 5 | 4 |  |
| 9. | Располагающий к себе внешний вид, опрятность, элегантность | 5 | 5 |  |
|  | ИТОГО: | 37 | 40 |  |

Ключ к тесту

Духовные качества

До 24 баллов - низкий уровень качеств;

25-34 балла - удовлетворительный;

35-43 балла - высокий;

43-50 баллов - очень высокий.

Культура поведения

До 22 баллов - низкий уровень моральных качеств;

23-30 баллов - удовлетворительный;

31-39 баллов - высокий;

40-45 баллов - очень высокий.

Общая оценка нравственных качеств руководителя

Для получения общей оценки уровня нравственных качеств необходимо рассчитать сумму баллов по предложенным выше тестам.

Для этого в графе «Оценка уровня нравственных качеств по тесту» приведенной таблицы нужно проставить фактические тестовые значения ваших характеристик по вышеприведенным тестам. В графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня ваших моральных качеств по соответствующим группам:

низкий уровень - 2 балла;

удовлетворительный - 3 балла;

высокий - 4 балла;

очень высокий - 5 баллов

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| № п/п | Группы тестов | Общая оценка | Количество баллов |  |
| 1. | Духовные качества | 36 | 4 |  |
| 2. | Культура поведения | 40 | 5 |  |
|  | ИТОГО: | 76 | 9 |  |

Общая оценка уровня ваших моральных качеств может быть следующей:

до 5 баллов - низкий уровень;

6-7 баллов - удовлетворительный;

8-9 баллов - высокий;

10 баллов - очень высокий.

Политическая культура

Политическую культуру руководителя можно разделить на три основные группы:

\* общая политическая культура;

\* умение понимать и учитывать общественные интересы;

\* умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

Общая политическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Знание политической обстановки и умение в ней разбираться | 4 | 3 |  |
| 2. | Опыт общественной и политической деятельности | 3 | 0 |  |
| 3. | Интернационализм | 4 | 3 |  |
| 4. | Общественная активность | 4 | 3 |  |
| 5. | Активная жизненная позиция | 5 | 4 |  |
| 6. | Способность отстаивать свою точку зрения | 5 | 4 |  |
| 7. | Умение вести дискуссию | 5 | 4 |  |
| 8. | Терпимость к различным точкам зрения | 5 | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 35 | 25 |  |

Умение понимать и учитывать общественные интересы (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Постоянная забота об общенародных, государственных интересах | 4 | 3 |  |
| 2. | Способность не терять из виду воспитательные последствия хозяйствования | 4 | 3 |  |
| 3. | Чувство долга перед страной | 5 | 5 |  |
| 4. | Ответственность перед обществом | 5 | 4 |  |
| 5. | Соблюдение государственных законов | 5 | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 23 | 19 |  |

Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Преданность трудовому коллективу | 5 | 4 |  |
| 2. | Умение осуществлять воспитание в трудовом коллективе | 4 | 3 |  |
| 3. | Органическая связь с массами, умение и желание учиться у масс | 4 | 4 |  |
| 4. | Требовательность к подчиненным | 5 | 4 |  |
| 5. | Способность критически оценивать достигнутые результаты | 5 | 4 |  |
| 6. | Умение правильно воспринимать критику в свой адрес со стороны коллектива | 5 | 3 |  |
|  | ИТОГО: | 28 | 22 |  |

Ключ к тесту

Общая политическая культура

До 20 баллов - низкий уровень;

21 -28 баллов - удовлетворительный;

29-32 балла - высокий;

33-40 баллов - очень высокий.

Умение понимать и учитывать общественные интересы

До 12 баллов - низкий уровень понимания общественных интересов;

13 - 17 баллов - удовлетворительный;

18-22 балла - высокий;

23-25 баллов - очень высокий.

Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива

До 15 баллов - недостаточное внимание к интересам коллектива и потребностям каждого работника;

16-21 баллов - отношение к коллективным и личным интересам удовлетворительное;

22-27 баллов - вы оказываете достаточно внимания интересам и нуждам в руководимом вами коллективе;

28-30 баллов - вы являетесь достойным представителем своего трудового коллектива, выражаете его интересы, внимательны к своим работникам.

Общая оценка политической культуры

Общая оценка политической культуры складывается на базе полученных оценок по вышеназванной группе тестов.

Проставьте в таблице тестовые значения ваших характеристик, исходя из следующих оценок:

низкий уровень - до 2 баллов;

удовлетворительный - 3 балла;

высокий - 4 балла;

очень высокий - 5 баллов.

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| № пп. | Группы тестов | Оценки по тестам, баллов |  |
| 1. | Общая политическая культура | 3 |  |
| 2. | Отношение к общенародным интересам | 4 |  |
| 3. | Отношение к интересам трудового коллектива и личности | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 11 |  |

Ключ к итоговому тесту:

Итоговая оценка политической культуры может быть следующей:

до 7 баллов - низкий уровень;

8-10 баллов - средний;

11 -13 баллов - хороший;

14-15 баллов - высокий уровень.

Работоспособность - одно из важнейших качеств современного руководителя. Работоспособность руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

\* физический потенциал;

\* эмоционально-волевой потенциал.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

Физический потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |
| 1. | Физические нагрузки | 4 | 5 |  |
| 2. | Правильное питание | 4 | 4 |  |
| 3. | Хороший сон | 4 | 4 |  |
| 4. | Закаливание | 2 | 1 |  |
| 5. | Водно-питьевой режим | 3 | 2 |  |
| 6. | Правильное дыхание | 3 | 3 |  |
| 7. | Использование успокаивающих цветовых сочетаний | 3 | 3 |  |
| 8. | Незлоупотребление алкоголем | 5 | 5 |  |
| 9. | Незлоупотребление курением | 3 | 5 |  |
| 10. | Состояние здоровья соответственно возрасту | 5 | 5 |  |
|  | ИТОГО: | 36 | 37 |  |

Эмоционально-волевой потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №п/п | Элементы (критерии) | Оценка |  |  |
|  |  | В | И |  |  |
| 1. | Упорство в работе | 5 | 5 |  |  |
| 2. | Чувство долга | 5 | 5 |  |  |
| 3. | Стимулирование волевых качеств | 5 | 4 |  |  |
| 4. | Увлеченность работой | 5 | 5 |  |  |
| 5. | Семейное благополучие | 5 | 5 |  |
| 6. | Оптимизм и жизнерадостность | 4 | 4 |  |
| 7. | Широта увлечений | 4 | 5 |  |
| 8. | Умение расслабляться | 3 | 3 |  |
| 9. | Тренированность нервной системы | 4 | 4 |  |
| 10. | Гигиена умственного труда (режим труда, отдыха, питания, учет биоритмов) | 5 | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 45 | 44 |  |

Ключ к тесту

Физиологический потенциал

До 25 баллов - низкий уровень здоровья;

26-35 баллов - средний;

36-45 баллов - хороший;

46-50 баллов - отличный.

Эмоционально-волевой потенциал

До 25 баллов - низкий уровень эмоционально-волевых резервов;

26-35 баллов - средний;

36-45 баллов - хороший;

46-50 баллов - отличный.

Итоговая оценка работоспособности

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| № п/п | Группы тестов | Общая оценка | Количество баллов |  |
| 1. | Физиологические факторы работоспособности | 37 | 4 |  |
| 2. | Эмоционально-волевые резервы работоспособности | 44 | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 81 | 8 |  |

До 5 баллов - низкий уровень работоспособности;

6-7 баллов - средний;

8-9 баллов - высокий;

10 баллов - очень высокий.

Интегральная оценка качеств менеджера

Проставьте итоговые оценки по каждому блоку качеств в таблице, исходя из следующих значений:

низкий уровень качеств - до 2 баллов;

средний (удовлетворительный) уровень - 3 балла;

высокий уровень - 4 балла;

очень высокий уровень - 5 баллов.

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| №пп. | Качества - критерии первого уровня | Итоговые оценки по тестам, баллы |  |
| 1 | Профессиональная компетентность | 3 |  |
| 2 | Организаторские способности | 4 |  |
| 3 | Деловые качества | 4 |  |
| 4 | Нравственные качества | 4 |  |
| 5 | Политическая культура | 4 |  |
| 6 | Работоспособность | 4 |  |
|  | ИТОГО: | 23 |  |

Ключ к тесту

До 15 баллов - ваших качеств недостаточно для менеджера;

15-21 балл - имеете удовлетворительный уровень качеств менеджера;

22-27 баллов - вы обладаете качествами хорошего менеджера;

28-30 баллов - по своим качествам вы отличный менеджер.

Тест «Ваша коммуникабельность»

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

1. Находясь в купе или салоне самолета, вы предпочитаете:

а) обычно молчать, не вступая в контакты с соседями;

б) контактировать по необходимости, но без охоты;

в) инициативно вступать в контакты без всяких затруднений;

г) делиться с незнакомыми своими сокровенными мыслями.

2. Вы поддерживаете отношения с друзьями, родственниками, предпочитая:

а) редкие визиты (3-4 раза в год);

б) более частые визиты (5-10 раз в год);

в) регулярные взаимные посещения (чаще одного раза в месяц);

г) еженедельные и более частые визиты.

3. Сколько поздравительных открыток вы получаете в год?

а) 1-5; 6) 6-10; в) 11-15; г) 16-20 и более.

4. Если вы уже закончили школу (вуз), то судьба скольких ваших товарищей по учебе известна вам подробно?

а) 1-3; 6) 4-10; в) 11-15; г) 16-20 и более.

5. В среднем у вас уходит на телефонный разговор:

а) 1-3 мин; 6) 4-5 мин; в) 6-10 мин;

г) от 15 мин и более:

6. Читая (или прочитав) новую книгу, вы обычно:

а) обдумываете прочитанное;

б) отвечаете на вопросы о прочитанном, но неохотно;

в) охотно отвечаете на вопросы о прочитанном;

г) по своей инициативе делитесь впечатлениями.

7. Во время киносеанса, спектакля, концерта вы обычно:

а) не любите, чтобы при вас кто-то выражал свои впечатления;

б) терпимо относитесь к этому, вам это бывает интересно;

в) иногда перебрасываетесь репликами со знакомыми;

г) не можете все время сидеть молча, стараетесь выражать свое мнение почаще.

8. Встречаясь на улице со знакомыми, вы:

а) если нет срочных дел к ним, киваете и проходите мимо;

б) отвечаете на приветствие и обмениваетесь краткими репликами;

в) не замечаете, кто поздоровался первым, охотно узнаете о новостях;

г) первым останавливаетесь, здороваясь, расспрашиваете, рассказываете о себе.

9. Возвращаясь домой после работы (учебы), вы предпочитаете:

а) молчать;

б) кратко отвечать на вопросы;

в) расспрашивать своих домашних о новостях, но без охоты, формально;

г) заинтересованно расспрашивать и рассказывать о себе.

10. Находясь в чужом городе (незнакомом районе) и разыскивая нужное вам учреждение, адрес которого вы не знаете (известно только, что оно должно быть где-то недалеко от остановки автобуса, на которой вы вышли), вы обычно предпочитаете:

а) обойти близлежащие улицы, самостоятельно разыскивая нужное вам учреждение;

б) определить среди прохожих («на глаз») местного жителя, задать ему вопрос, а в случае неудовлетворительного ответа продолжать самостоятельный поиск;

в) останавливать прохожих просьбой о помощи, но испытываете при этом чувство неловкости;

г) прибегать к помощи прохожих, не испытывая смущения.

11. Во время прогулки по городу, парку, за городом вы предпочитаете:

а) одиночество;

б) общество одного человека;

в) общество нескольких друзей или близких;

г) множество людей (коллективные вылазки, культпоходы и пр.).

12. Заметив на знакомом (близком, родственнике) обновку, вы:

а) оцениваете ее молча;

б) высказываете мнение, если спрашивают;

в) по своей инициативе высказываете мнение;

г) расспрашиваете о цене, о том, где обновка приобретена, комментируете свои впечатления.

13. При чтении художественной литературы вы обычно:

а) предпочитаете короткое стихотворение, новеллу;

б) цикл стихов, сборник новелл;

в) не обращаете внимания на жанр - лишь бы было интересно;

г) читаете обстоятельные романы и поэмы, которые заслужили авторитет критики, значительны по теме и пр.

14. Попав случайно в незнакомую компанию, вы:

а) чувствуете себя чрезвычайно стесненно, хотите уйти;

б) контактируете, но без особого желания;

в) рады новым знакомствам;

г) чрезвычайно рады новым людям, стараетесь узнать о них подробно и показать себя с лучшей стороны.

15. Если вы пишете стихи, рассказы, дневники и пр., то вы обычно:

а) не делитесь написанным ни с кем;

б) иногда делитесь частью написанного с тем, кому особо доверяете;

в) охотно читаете написанное, если вас об этом просят;

г) по своей инициативе читаете написанное, так как вам интересно мнение других. Отрицательное мнение или чересчур сдержанная похвала вас в определенной мере огорчает.

16. Когда вас в гостях угощают неким новым блюдом, понравившимся вам, вы обычно:

а) едите с удовольствием, но не высказываете своего мнения;

б) можете одобрить, если поинтересуются вашим мнением;

в) по своей инициативе хвалите блюдо;

г) не только хвалите, но и расспрашиваете о рецепте, просите своих домашних приготовить это блюдо и пр.

17. Выберите лучший тип заголовка (не произведение, а его тип!):

а) Ссора;

б) Ссора соседей;

в) Глупая ссора соседей;

г) Повесть о том, как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем.

18. Если вы замечаете, что кто-то из ваших хороших знакомых чересчур словоохотлив, то вы:

а) можете намекнуть ему на это, так как этот недостаток вас серьезно раздражает;

б) не особенно реагируете на словоохотливость других;

в) любите послушать, лишь бы было интересно;

г) сами словоохотливы, и сходное качество собеседника позволяет вам выразить себя.

19. На вопрос, «Который час?» в ситуации, когда у вас нет при себе часов, вы ответите, вероятнее всего, так:

а) «Не знаю»;

б) «Не знаю, у меня нет часов, извините»;

в) «С удовольствием бы ответил, но у меня, к сожалению, нет при себе часов»;

г) «Я бы с превеликим удовольствием ответил на ваш вопрос, но у меня сейчас часы в ремонте, я сам испытываю большие неудобства, но что же делать?!»

20. Во время публичной лекции (доклада, выступления) в случае, если тема вам интересна, а выступающий высказывает спорные или неверные, на ваш взгляд, мысли, вы обычно:

а) испытываете некоторое желание возразить, но не реализуете его;

б) испытываете желание высказаться, но без досады реагируете на обстоятельства, помешавшие вам реализовать свое желание;

в) свободно можете реализовать свое желание с помощью за писки;

г) добиваетесь возможности публично возразить докладчику.

21. Прочитав дискуссионную статью в газете (журнале) на тему, вас волнующую, вы обычно:

а) думаете, что могли бы выступить в дискуссии, но не принимаетесь за статью, письмо и пр., постепенно забывая о своем намерении;

б) обдумываете свой возможный ответ, статью, набрасываете план, собираете материал, составляете черновик, но не слишком огорчаетесь, если что-то помешало вам довести дело до конца;

в) пишите статью (письмо в редакцию), отсылаете, но не принимаете близко к сердцу отказ опубликовать;

г) в случае отказа опубликовать ваш материал снова пишите в редакцию, посылаете новый вариант. Трудность выразить публично свое мнение вас серьезно задевает.

22. Подчеркните желательное для вас качество в ваших собеседниках:

а) крайняя сдержанность;

б) контактность, направленная преимущественно на вас;

в) заметная общительность;

г) неограниченная контактность.

23. Оцените себя, подчеркнув в приведенном перечне свойственный вам доминирующий уровень общения (коммуникабельности):

а) низкий;

б) близкий к среднему;

в) довольно высокий;

г) высокий, приближающийся к наивысшему.

Итого: 122 балла

Ключ к тесту 2.5 «Ваша коммуникабельность»

От 125 до 150 баллов. Это хороший уровень общения, близкий к классической экстравертности.

Тест «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»

Если у вас нет 100% уверенности в правильности выбора Профессии менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя. Ответьте на следующие вопросы:

Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя, а не на других, но, как говорится, «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и праздниками?

Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

Согласны ли вы принять участие в сделке если нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

Способны ли вы принять пари на сумму, которой в данный момент не располагаете?

Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководства неопределенна?

Независимый ли у вас характер?

Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

Любите ли вы острые ощущения?

Будете ли вы выполнять работу, связанную с многочисленными разъездами?

Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Итого: 10положительных ответов

Ключ к тесту «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджер»

Подсчитайте, свои положительные ответы; если их 13 и более, вы можете испытать себя в предпринимательстве.

**Тестовый материал**

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю 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 выступать 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 поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю боле 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 считаюсь 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.

|  |  |
| --- | --- |
| Стиль управления | Номера ответов-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 |