

Методические рекомендации по организации работы с кадровым резервом на должность председателя территориального объединения организаций профсоюзов

Территориальное объединение организаций профсоюзов (далее профобъединение) является важнейшим элементом профсоюзной структуры. От того, насколько эффективно они осуществляют свою деятельность, насколько их действия отвечают принципам профсоюзной солидарности и единства, а также общей профсоюзной стратегии, во многом зависит результативность деятельности ФНПР по защите прав и интересов трудящихся, их авторитет и влияние в обществе.

Эффективность работы профобъединений определяется, прежде всего, профессионализмом и ответственностью руководителей профобъединений, компетентностью и активностью профсоюзных кадров, членов выборных профсоюзных органов.

В ФНПР принята Концепция кадровой политики, направленная на создание системы формирования и развития кадрового потенциала, подготовку профсоюзных работников способных на равных вести профессиональный диалог с социальными партнерами, грамотно и эффективно защищать социально-экономические интересы человека труда.

Важнейшей составляющей системного комплексного подхода к кадровой политике является организация работы с резервом профсоюзных кадров.

Кадровый резерв территориального объединения организаций профсоюзов – это группа профсоюзных активистов, прошедших предварительный отбор и специальную подготовку, являющихся кандидатами на выдвижение *в ходе* отчетно-выборной кампании на должность председателя профобъединения.

Система подготовки резерва руководителей профобъединений предполагает решение следующих задач:

- **Формирование резерва** – выявление и отбор кандидатур, имеющих потенциал для занятия должности председателя профобъединения.
- **Подготовка резерва** – обучение отобранных кандидатур по дополнительным профессиональным программам (программам профессиональной переподготовки), постоянное повышение их квалификации.

- **Продвижение резерва** – в зависимости от статуса отобранных кандидатур, выдвижение их на выборные должности в структуре профобъединения и, как итоговый результат работы – выборы подготовленных кандидатур на должность председателя профобъединения.

I. Формирование резерва кадров на должность председателя территориального объединения организаций профсоюзов

Предложения по кандидатурам в состав резерва кадров на должность председателя профобъединения вносятся членскими организациями профобъединения (как правило, не более одной кандидатуры) на основании решений соответствующих коллегиальных органов членских организаций. Право внесения кандидатур в состав резерва имеют также органы управления профобъединения.

Кандидаты в состав резерва на должность председателя профобъединения должны быть членами одного из общероссийских, межрегиональных профсоюзов, являющихся членской организацией ФНПР.

Работа по отбору, формированию и выдвижению кандидатур в состав резерва на должность председателя профобъединения начинается по завершению отчетно-выборной конференции профобъединения. Осуществляет её постоянная комиссия по организационной работе Совета профобъединения при участии отдела организационной работы аппарата профобъединения.

В состав резерва, прежде всего, должны быть отобраны кандидаты, имеющие опыт профсоюзной работы в территориальных организациях общероссийских профсоюзов, первичных профсоюзных организациях крупных промышленных предприятий, на государственной службе, взаимодействующей с профсоюзами в рамках социального партнерства, особенно из числа молодежи.

Можно рассматривать временные рамки, например, опыт профсоюзной работы, как правило, не менее 3 - 5 лет.

Возраст кандидатов, выдвигаемых в состав резерва на должность председателя профобъединения, на момент принятия решения о созыве отчетно-выборной конференции профобъединения, не должен превышать 60 лет.

По результатам оценки решением Совета профобъединения, проводится зачисление отобранных кандидатур в кадровый резерв. Количество рекомендованных кандидатур не должно превышать 3-4 человек.

Создается база данных, в которой фиксируются анкетные данные резервистов, их деловые качества, рекомендации по подготовке и повышению квалификации.

Решение профобъединения по составу резерва на должность председателя профобъединения и персональные данные резервистов (приложение № 1) направляются на рассмотрение Исполкома ФНПР.

Резерв на должность председателя профобъединения действует до очередной отчетно-выборной конференции профобъединения и подлежит пересмотру и утверждению на следующий отчетный период.

Ежегодно проводится оценка прогресса подготовки резервиста и, при бесперспективности его дальнейшей подготовки или по иным причинам, принимается решение о корректировке резерва.

Отбор кандидатур с лидерскими качествами является наиболее сложным этапом в работе с резервом, так как он должен осуществляться с учетом оценки деловых, личностных и психологических качеств.

Кандидаты, утверждаемые в качестве резерва на должность председателя профобъединения, должны в процессе подготовки приобрести необходимый объем общетеоретических и профессиональных знаний, профессиональных умений и навыков, и как правило, пройти обучение в Институте профсоюзного движения Академии труда и социальных отношений.

Институтом профсоюзного движения Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений» в результате ряда исследований подготовлены рекомендации по квалификационной характеристике председателя территориального объединения организаций профсоюзов¹.

Данные рекомендации могут стать основой для разработки территориальным профобъединением соответствующего положения или порядка организации работы с кадровым резервом на руководителей профобъединения.

Председатель территориального объединения организаций профсоюзов

1. Должен знать (теоретические знания):

- основы рыночной экономики, современного менеджмента и финансово-кредитной политики, гражданского, административного, трудового права и права социального обеспечения, социальной политики, механизмы регулирования социально-трудовых отношений, основы профсоюзного движения, охраны труда.

- *Желательно:* основы социологии, политологии, культурологии и этики.

¹ Квалификационные требования как важнейший фактор повышения компетентности и профессионализма профсоюзных работников. Научно-методические материалы. М.: ОУП ВО «АТиСО», 2012.

2. Должен знать (профессиональные знания):

- международные и российские нормативно-правовые документы профсоюзов, основные направления, принципы и технологии профсоюзной работы (организационной профсоюзной работы, делопроизводства в профсоюзах, финансовой деятельности профсоюзов, организации и проведения массовых профсоюзных акций, культурно-массовой и физкультурно-оздоровительной работы), опыт работы других профсоюзных организаций, формы и методы регулирования социально-трудовых отношений на принципах социального партнерства, порядок и методику разработки соглашений и коллективных договоров, ведения коллективных переговоров, современные подходы к организации и оплате труда, способы и методы регулирования рынка труда и занятости населения, правовые основы обеспечения и защиты социально-трудовых прав и гарантий работников, охраны труда, техники безопасности и экологии, порядок организации социального страхования, пенсионного обеспечения, организации санаторно-курортного лечения и отдыха работников, психологию делового общения, правила делового этикета.

- *Желательно:* вопросы налогообложения, приватизации, зарубежный опыт профсоюзной работы.

3. Должен уметь:

- выстраивать взаимоотношения с социальными партнерами (работодателями, органами государственной власти и муниципального управления), формировать и развивать взаимодействие с членами профсоюзов, работниками, профсоюзными кадрами и активом, решать финансовые вопросы деятельности профобъединения, организовывать работу коллегиальных органов, готовить и проводить их заседания, контролировать и анализировать, разрабатывать и добиваться выполнения планов, предупреждать и разрешать конфликты, готовить, прогнозировать последствия и проводить массовые профсоюзные акции (договорную и отчетно-выборную кампании, коллективные действия, митинги и забастовки), разрешать конфликты и споры, находить компромиссные решения, работать с литературой, документами, владеть современными методами менеджмента и управления коллективом.

- *Желательно:* Проводить рекламные и «PR» - акции, объясняться на иностранном языке, проявлять мобильность и гибкость при принятии решений и настойчивость при их выполнении.

4. Должен обладать

- *Навыками:* ведения деловых переговоров, межличностного взаимодействия, использования методов и средств мотивации работников

и актива, стимулирования достижения результатов; делегирования полномочий; публичного выступления, подготовки делового письма; определения стратегии и тактики организации; прогнозирования, поддержки и внедрения инновационных и эффективных методов работы; владения оргтехникой и компьютером с использованием необходимого программного обеспечения; систематизации информации, работы со служебными документами, современными информационными технологиями.

- **Личностными качествами:** убежденность и преданность ценностям профсоюзного движения; внимание к людям, ответственность по отношению к ним, справедливость, честность, бескорыстие, принципиальность, работоспособность, самообладание, стрессоустойчивость, организованность, активность, самостоятельность, настойчивость, инициативность, мотивация к самореализации и обучению.

Оценка кандидатур производится с использованием различных методик, в том числе тестов, позволяющих выявить организаторские способности, уровень мотивации, интеллект, склонности к определенному стилю поведения (приложение № 2).

II. Порядок подготовки резерва кадров на должность председателя территориального объединения организаций профсоюзов

Подготовка резерва кадров на должность председателя территориального объединения организаций профсоюзов решением Исполкома ФНПР поручена Институту профсоюзного движения ОУП ВО «АТиСО» и организуется в зависимости от уровня знаний резервистов, степени владения профессиональными навыками, необходимости развития определенных способностей и осуществляется в рамках проекта «Кадровый резерв ФНПР».

Состав кадрового резерва условно подразделяется на три группы, работа с которыми предполагает свою специфику.

Первая группа – это резервисты, уже прошедшие подготовку ранее. Специфика работы с этой группой предполагает разработку специальных рекомендаций по личностному росту и приобретению новых знаний.

Вторая группа – молодежь до 35 лет. Эта группа должна пройти полную программу подготовки резерва, т.е. анкетирование, психологическое тестирование, интервьюирование и обучение в Институте профсоюзного движения Академии труда и социальных отношений. Для указанной категории резервистов разработаны дополнительные программы профессиональной переподготовки: «Эффективное управление организацией и проблемы

лидерства» и «Менеджмент в социально-трудовой сфере» объемом более 250 часов, которые реализуются в течение 1,5 – 2 лет за 3 сессии по 18 дней.

Третья группа – резервисты старше 35 лет. Работа с ними включает анкетирование, психологическое тестирование, интервьюирование и профессиональную переподготовку. Для обучения предлагаются дополнительные профессиональные программы с присвоением квалификации, объемом свыше 250 часов: «Менеджмент в социально-трудовой сфере» и «Менеджмент общественной (профсоюзной) организации». Обучение организуется по модульному принципу в течение 1,5 – 2 лет.

Работа с двумя группами неподготовленного кадрового резерва строится в несколько этапов. Каждый этап направлен на детальное изучение потребности резервистов в знаниях, выявление и развитие их личностного потенциала, организацию индивидуальной работы с подобранными кандидатами.

I этап – диагностика деловых и личностных качеств резервистов, выявление их мотивации к профсоюзной работе, обучению и подготовке в качестве резерва на должность председателя территориального объединения организаций профсоюзов. Диагностика проводится в форме тестирования для выявления уровня профессиональных компетенций и личностных качеств, а также интервьюирования кандидата с целью определения профессиональных ценностей. Для организации наблюдения за участниками проекта в программу диагностики включен тренинг, направленный на выявление резервов для роста личностного потенциала.

Результат I этапа – составление психологических портретов резервистов.

II этап – обучение по дополнительным программам профессиональной переподготовки: «Эффективное управление организацией и проблемы лидерства», «Менеджмент в социально-трудовой сфере», «Менеджмент общественной (профсоюзной) организации». Обучение проходит с применением различных методов, в том числе с использованием дистанционных технологий и электронных образовательных ресурсов. Для удаленных регионов предлагается сетевая форма реализации дополнительной профессиональной программы в ближайшем учебном центре профсоюзов, имеющем статус межрегионального.

Результат II этапа – защита слушателями итоговой аттестационной работы, получение квалификации менеджер в социально-трудовой сфере, менеджер общественной (профсоюзной) организации.

III этап – изучение опыта работы зарубежных профцентров. Формы реализации третьего этапа: участие в международных научно-практических

конференциях, круглых столах, стажировка в зарубежных профсоюзных центрах.

Результат III этапа – получение практических навыков осуществления функций профсоюзов в условиях глобализации.

Для группы резервистов, уже прошедших подготовку ранее, организуются семинары, круглые столы, тренинги по проблемам мировой экономики и процессов глобализации, правоприменительной практики профсоюзов, медиации в сфере трудовых правоотношений, мастерства публичных выступлений. Кроме того, данной категории предлагается изучение иностранного языка.

Подготовленным к выдвижению на руководящие должности считается резерв, прошедший соответствующую подготовку и имеющий документ государственного образца о полученном образовании.

III. Продвижение резерва кадров территориального объединения организаций профсоюзов

Продвижение резерва – это возможность быть избранным на ту должность, на которую кандидаты были зачислены в резерв.

Продвижение резерва кадров на должность председателя территориального объединения организаций профсоюзов обеспечивается:

а) решением президиума профобъединения по выдвижению кандидатуры резервиста на должность председателя профобъединения, поддержанным Исполкомом ФНПР;

б) организационным, нормативным и информационным сопровождением выборных процедур в профсоюзе;

в) рассмотрением возможностей дальнейшего карьерного роста подготовленных кандидатур.

Выдвижение кандидатур для избрания председателем профобъединения регламентируется единым Порядком выдвижения кандидатур для избрания председателем территориального объединения организаций профсоюзов, утвержденным постановлением Генерального Совета ФНПР в новой редакции 26 октября 2016 года № 5-6.

**Состав кадрового резерва на должность председателя
территориального объединения организаций профсоюзов**

Наименование территориального объединения организаций профсоюзов	Ф.И.О.	Год рождения	Место работы, занимаемая должность	Стаж работы в профсоюзных органах (лет)	Образование (в т.ч. профсоюзное), повышение квалификации, профессиональная переподготовка	Решение коллегиального органа территориального профобъединения
1	2	3	4	5	6	7
Союз «Воронежское областное объединение организаций профсоюзов»	Иванов Иван Иванович	1982	Воронежская областная профсоюзная организация работников культуры, заместитель председателя	5 лет	Высшее, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, диплом МВ № 068529, специальность «Финансы и кредит», экономист; переподготовка АТиСО – 2012 год, диплом ППК 043546, специализация: менеджер по охране труда	Совет 12.07.2015 № 5-4

ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТЫ

для определения личностных качеств и мотивации №1¹

Инструкция: прочтите внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните соответствующую цифру справа, если Вы согласны с данным высказыванием. Старайтесь отвечать искренне и точно.

Текст опросника

<i>№ п\п</i>	<i>Утверждение</i>	<i>Никогда</i>	<i>Часто</i>	<i>Очень часто</i>
1.	Мне нравится быть в центре внимания	1	2	3
2.	Когда я работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту	1	2	3
3.	Мне важно, чтобы мои результаты были лучше, чем у других	1	2	3
4.	Я стремлюсь принадлежать к избранным кругам	1	2	3
5.	По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим	1	2	3
6.	Я сравниваю свои результаты и успехи с результатами других людей	1	2	3
7.	Я дорожу признанием окружающих	1	2	3
8.	Неудачи стимулируют меня сильнее, чем успехи	1	2	3
9.	Азарт состязания мне чужд	1	2	3
10.	Мне нравится выступать перед большой аудиторией	1	2	3
11.	Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной	1	2	3
12.	Я готов работать на пределе своих сил, чтобы опередить конкурента	1	2	3
13.	Мое честолюбие помогает моим достижениям	1	2	3
14.	Я делаю вовремя то, что необходимо было сделать	1	2	3
15.	Я люблю смотреть спортивные состязания и участвовать в них	1	2	3
16.	Похвала и признание окружающих окрыляют меня	1	2	3
17.	Трудности и препятствия подстегивают меня и заставляют действовать	1	2	3
18.	Я доволен собой, когда мне удастся продемонстрировать другим свои сильные качества или выйти победителем из трудной ситуации	1	2	3
19.	Я удовлетворен положением, которое занимаю и не стремлюсь к большему престижу	1	2	3

¹ Методика направлена на выявление стремления (мотивации) человека к достижению цели, стремления к соперничеству (азартности) и стремления к социальному престижу.

<i>№ п\п</i>	<i>Утверждение</i>	<i>Никогда</i>	<i>Часто</i>	<i>Очень часто</i>
20.	Меня радует возможность много и интенсивно работать	1	2	3
21.	Мне нравятся сложные задачи (ситуации), когда необходимо максимально мобилизоваться	1	2	3
22.	Для меня важно «выбиться в люди»	1	2	3
23.	Когда у меня нет дела, я чувствую, что мне не по себе	1	2	3
24.	Я сделаю все, чтобы другие не смогли меня опередить	1	2	3
25.	Я не испытываю желания иметь высокий социальный статус	1	2	3
26.	Мои друзья считают меня ленивым	1	2	3
27.	Меня удивляют те люди, которые тратят все силы, чтобы обойти конкурентов	1	2	3
28.	Случалось, что я завидовал успеху или популярности других людей	1	2	3
29.	Я обращаю мало внимания на свои достижения	1	2	3
30.	В атмосфере борьбы и конкуренции я чувствую себя превосходно	1	2	3
31.	Мне хотелось бы быть известным человеком	1	2	3
32.	Многое, за что я берусь, я не довожу до конца	1	2	3
33.	Я всегда стремлюсь опередить других, достичь лучших результатов	1	2	3
34.	Я сделаю все, чтобы добиться уважения значимых для меня людей	1	2	3
35.	Я завидую людям, которые не загружены работой	1	2	3
36.	Успех других меня активизирует и «подстегивает» лучше и быстрее всего	1	2	3

Ключ к тесту

Шкала «стремление к социальному престижу»: для того, чтобы выявить стремление к социальному престижу и определить его силу, учитываются, со знаком «+», баллы с положительным ответом (часто, очень часто) на вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 22, 28, 31, 34 и со знаком «-» при положительных ответах на вопросы 19, 25.

Шкала «стремление к соперничеству» (азартности): со знаком «+» учитываются баллы при положительных ответах на вопросы 2, 5, 8, 11, 17, 20, 23 и со знаком «-» при положительных ответах по позициям 14, 26, 29, 32, 35.

Шкала «стремление к достижению цели»: со знаком «+» учитываются баллы при положительном ответе на вопросы 3, 6, 12, 15, 18, 21, 24, 30, 33 и со знаком «-» при положительных ответах по позициям 9 и 27.

По каждой шкале подсчитывается сумма баллов. Чем больше сумма баллов по той или иной шкале, тем сильнее выражено соответствующее стремление.

№ 2. Тест на конфликтность

Инструкция: Вам предлагается ряд вопросов. Выберите один из трех предложенных вариантов ответов (а, б, или в) и поставьте напротив него в графе Да «+» отметку.

Текст опросника

<i>№ п\п</i>	<i>Вопросы</i>	<i>Да «+»</i>
1.	Представьте, что в общественном транспорте начался спор. Что Вы предпримете? а) не буду вмешиваться в ссору б) вмешаюсь, встав на сторону того, кто прав в) вмешаюсь и буду отстаивать свою точку зрения	
5.	Что Вы делаете, когда кто-то пытается «пролезть» без очереди? а) я тоже попытаюсь обойти очередь, ведь я не хуже него б) возмущаюсь, но про себя в) открыто высказываю свое негодование	
6.	Если в какой-то спорной ситуации Ваше мнение будет решающим, как Вы поступите? а) выскажусь и об отрицательных, и о положительных сторонах ситуации, предложу подумать еще б) выделю только положительные стороны и предложу принять предложение или, наоборот, – отрицательные и предложу его отвергнуть в) стану только критиковать идею	
7.	Ваша жена (муж) постоянно критикуют Вас за расточительность, хотя постоянно сама (сам) делает дорогие покупки. Она (он) захотел узнать Ваше мнение о своей покупке. Что Вы скажите? а) я одобрю покупку, если она доставила ей (ему) удовольствие б) скажу, что эта вещь безвкусна в) отругаю за эту покупку	
8.	Вы встретили подростков, которые курят. Как Вы отреагируете? а) подумаю: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих ребят?» б) сделаю им замечание в) отругаю их «по первое число»	
9.	В ресторане Вы заметили, что официант Вас обсчитал. Что Вы сделаете? а) не дам ему чаевых, которые заранее приготовил б) попрошу, чтобы он еще раз при мне пересчитал сумму в) устрою скандал	
10.	В гостинице к Вам невнимательно отнесся администратор. Какой выход Вы найдете своему возмущению? а) выскажу ему все претензии б) пожалуюсь руководству, чтобы его наказали в) вымещу свое возмущение на младшем персонале (горничной, уборщице)	
11.	Вы спорите со своими сыном-подростком или дочерью, и убеждаетесь, что они правы. Признаете ли Вы свою ошибку? а) нет б) разумеется, признаю в) какой же будет у родителя авторитет, если признать ошибку?	

Ключ к тесту

За каждый вариант ответа опрашиваемый получает баллы: а) 4 балла; б) 2 балла; в) 0 баллов. Подсчитывается сумма баллов.

Если сумма баллов в пределах от 30 до 40, опрашиваемый не любит конфликтов, избегает критических ситуаций, стремится быть приятным для окружающих, но не всегда оказывает им помощь.

Если сумма в пределах 15 – 29 баллов, опрашиваемый – настойчиво отстаивает свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на личные или служебные отношения. За это его уважают.

Если сумма в пределах 10 – 14 баллов, то опрашиваемый сам провоцирует конфликты, ищет поводы для споров, любит критиковать, навязывает свое мнение. Он скандалист.

№ 3. Стиль управления

Инструкция: по каждому пункту опросника ответьте, долго не задумываясь, «да» или «нет» в зависимости от того, согласны ли Вы с высказанным в нем утверждением, и сделайте соответствующую отметку.

Текст опросника

<i>№ п\п</i>	<i>Утверждение</i>	<i>«Да»</i>	<i>«Нет»</i>
1.	В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения		
2.	В трудных ситуациях я, принимая решения, всегда сначала думаю о других, а потом о себе		
3.	Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы		
4.	Как правило, я не полагаюсь на своих помощников		
5.	Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных и слабых		
6.	Я часто советуюсь со своими помощниками, прежде, чем отдать соответствующее распоряжение		
7.	Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у подчиненных раздражения		
8.	Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений		
9.	Мне легче работать одному, чем кем-то руководить		
10.	Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия		
11.	Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаю своих ошибок		
12.	На грубость подчиненного я стараюсь отреагировать так, чтобы не вызвать конфликта		
13.	Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения		
14.	Я стараюсь быть всегда первым во всех начинаниях коллектива		

<i>№ п\п</i>	<i>Утверждение</i>	<i>«Да»</i>	<i>«Нет»</i>
15.	Мне легче подстроиться под мнение большинства, чем выступить против коллектива		
16.	Мне приходится чаще просить, чем требовать		
17.	Я предоставляю хорошим работникам большую свободу в решении сложных задач, особо их не контролирую		
18.	Мне нравится обсуждать, анализировать с подчиненными проблемы коллектива		
19.	Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими обязанностями		
20.	Мне легче избегать конфликта с начальством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место		
21.	Я всегда добиваюсь исполнения своих распоряжений, даже вопреки обстоятельствам		
22.	Чтобы лучше понять подчиненных, я всегда стараюсь поставить себя на их место		
23.	Самое трудное для меня – вмешиваться в ход работы, требовать от людей дополнительных усилий		
24.	Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных		
25.	Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: нельзя использовать ни железную непреклонность, ни панибратства		
26.	Руководство людьми я считаю как мучительным занятием		
27.	Я стараюсь развивать в коллективе сотрудничество и взаимопомощь		
28.	Я с благодарностью отношусь к советам и предложениям подчиненных		
29.	Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек		
30.	Эффективность управления достигается лишь тогда, когда подчиненные являются лишь исполнителями распоряжений начальника		
31.	Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться		
32.	Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным		
33.	Главное в руководстве – умело распределить свои обязанности между помощниками		

Ключ к тесту

За каждый утвердительный ответ начисляется один балл.

Если опрошиваемый ответил «Да» по следующим пунктам: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30, он склонен к авторитарному стилю руководства.

Если утвердительные ответы даны на пункты 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28, опрошиваемый склонен к демократическому стилю управления.

Если утвердительные ответы даны по пунктам 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33, то опрошиваемый склонен к либеральному (попустительскому) стилю управления.

Сумма баллов подсчитывается по каждой шкале (по каждому стилю). Степень

выраженности каждого стиля:

0 – 3 — слабая; 4 – 7 — средняя; 8 – 11 — высокая.

Если по всем шкалам оценки низкие, стиль не сформирован, если высокие, речь может идти о смешанном стиле управления. Преобладание оценок по одной из шкал говорит о большей степени склонности к стилю, характеризуемого данной шкалой.

Подробнее об использовании тестов – в работе «Квалификационные требования как важнейший фактор повышения компетентности и профессионализма профсоюзных работников. Научно-методические материалы». М.: ОУП ВО «АТиСО», 2012.