

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**Кафедра «Менеджмент»**

**ИССЛЕДОВАНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН  
ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
Практическая работа №3**

Рекомендовано редакционно-издательским советом  
университета в качестве методических указаний  
для студентов направлений «Менеджмент »  
и «Управление персоналом»

**Москва — 2013**

УДК 658  
К 59

Исследование сильных и слабых сторон личности руководителя. Практическая работа № 3: Методические указания к проведению практических занятий по дисциплине «Основы теории управления» для студентов направлений «Менеджмент» и «Управление персоналом». / В.А. Козырев, Р.Е. Кошелев, О.М. Лякишева, Н.Е. Вавилов. - М.: МИИТ, 2013. – 30 с.

В процессе выполнения практической работы №3 студенты знакомятся с методикой анализа собственных ограничений, получают навык самостоятельного проведения исследования и обработки полученных данных, а также навык представления результатов своей работы в виде отчета.

© МИИТ, 2013

## Предисловие

Данные методические указания составлены в соответствии с программой учебной дисциплины «Основы теории управления» и предназначены для проведения практических занятий по данной дисциплине. Практические работы интегрируют теоретико-методологические знания и практические навыки и умения студентов в едином процессе учебно-исследовательского характера.

Изложенный в методических указаниях материал представляет практический интерес для будущего специалиста, так как данная тестовая методика позволяет выявить те факторы, которые могут препятствовать полной реализации всех личных возможностей будущего руководителя.

В процессе выполнения практической работы №3 студенты знакомятся с методикой анализа собственных ограничений, получают навык самостоятельного проведения исследования и обработки полученных данных, а также навык представления результатов своей работы в виде отчета.

### Структура методических указаний

Каждая практическая работа начинается с постановки цели её проведения. Далее следует теоретический блок, после которого приводятся задания к лабораторной работе. В теоретическом блоке, кроме самой теории, связанной с заданием, также представлены сведения о возможности применения полученных теоретических знаний на практике, что также помогает студентам закрепить материал, изученный в лекционном курсе.

В конце каждой практической работы приводятся требования к составлению отчетов. Приведен список рекомендуемой литературы.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

### «Исследование сильных и слабых сторон личности руководителя»

**Цель работы** — дать основу для систематизированной оценки своих сильных сторон и ограничений, мешающих эффективно выполнять работу по управлению.

#### Теоретический блок

##### **Концепция ограничений**

Фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы «системы», т. е. организации в целом, рабочей группы или одного человека, можно называть *ограничением*.

Все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но по причинам, часть из которых видна невооруженным глазом, а часть теряется в туманном прошлом,— у них есть также области недоразвитых способностей. Эти последние и обозначаем как ограничения. Данная теория предлагает в качестве быстрого и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Внимание необходимо сосредоточивать на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей. Поступая таким образом, можно обеспечить быстрый прогресс, и этот успех позволяет поверить в реальность перемен в самом себе. Большинство менеджеров достаточно проникательны и имеют определенное представление о том, что им нужно для совершенствования, но у них отсутствуют как система для точ-

ного определения этих нужд, так и средства для их реализации. Концепция ограничений предоставляет управлению ясный и всесторонний способ проверки имеющихся способностей и поиска реальных путей развития личных и деловых качеств.

### **Способность эффективно управлять**

Рабочее определение способности эффективно управлять необходимо дать до того, как будут выявлены ограничения саморазвития менеджера. Вкратце, управление требует наличия у менеджера следующих навыков и способностей:

- Способность управлять собой
  - Разумные личные ценности
  - Четкие личные цели
  - Упор на постоянный личный рост
  - Навык решать проблемы
  - Изобретательность и способность к инновациям
  - Высокая способность влиять на окружающих
- Знание современных управленческих подходов
  - Способность руководить
  - Умение обучать и развивать подчиненных
  - Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, вряд ли можно считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение. Таким образом, из приведенного определения может

быть выведен список из одиннадцати потенциальных ограничений.

### **Требования к руководителю**

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно придти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволяют предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем.

Исследование позволило выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения — зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособливание. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные

быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

## **Одиннадцать потенциальных ограничений**

### **1: Неумение управлять собой**

Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», не полностью используют свое время, энергию и навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены *неспособностью управлять собой*.

### **2: Размытые личные ценности**

От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы или которые в них непостоянны, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены *размытостью личных ценностей*.



### **3: Смутные личные цели**

Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям — часто к целям, которые несовместимы с современностью. Часто недооцениваются альтернативные варианты и упускаются поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы уходят все время и силы. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и не способны оценить успех других, поскольку они ограничены *нечеткостью личных, целей.*

### **4: Остановленное саморазвитие**

Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны. Они склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем" чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены *остановленным саморазвитием.*

### **5: Недостаточность навыка решать проблемы**

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как

размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного *недостаточностью навыка решать проблемы*.

### **6: Недостаток творческого подхода**

Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе.

Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, ограничен *недостатком творческого подхода*.

### **7: Неумение влиять на людей**

Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемую поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен *неумением влиять на окружающих*.

## **8: Недостаточное понимание особенностей управленческого труда**

До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, неспособным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; неспособны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других; особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены *недостаточным пониманием* сути управленческого труда.

## **9: Слабые навыки руководства**

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые и можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения — плохи. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен *недостатком способности руководить*.

## **10: Неумение обучать**

Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требу-

емых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен *неумением обучать*.

### **11: Низкая способность формировать коллектив**

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает *низкое умение сформировать группу*.

## **Задания на лабораторную работу**

### **Задание № 1**

Проведите самотестирование по данной методике (Приложение 1),

### **Задание № 2**

Заполните столбец "ранг", придавая наивысшему результату из первого столбца ранг-1, второму -2 и т.д. (Внимание!!! Если вы имеете одинаковые значения по некоторым позициям в столбце «Ваш результат», то высший ранг присваивайте тому, которое стоит первым по счету.) Наименьший результат получает ранг 11.

### **Задание №3**

Заполните итоговую таблицу, в которой слева - области, в которых вы почти не имеете трудностей, справа – области, которые требуют первоочередного развития. Для заполнения таблицы выпишите номера 1,2...5 из столбика "Ранг" таблицы 2 - в левый столбец данной таблицы; а также "Обратный ранг" - запишите справа номера 1,2...5.

Сделайте заключение о том, насколько результаты теста соответствуют действительности. Наметьте пути преодоления ваших ограничений.

## **Требования к отчету по лабораторной работе №3**

Отчет по лабораторной работе №3 «Исследование сильных и слабых сторон личности руководителя» должен содержать:

1. Титульный лист
2. Цель работы
3. Краткое описание методики исследования
4. Бланк и результаты само тестирования
5. Выводы по лабораторной работе.

### Список рекомендуемой литературы:

1. Козырев В.А., Палкин С.В. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2003. 166с.
2. Лякишева О.М. Менеджмент на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для техникумов и колледжей железнодорожного транспорта. – М.:УМК МПС России, 2002. – 296 с.
3. Алексеев А.А., Громов А.А. Психogeометрия для менеджеров. – Л.: Знак, 1991.
4. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2003.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1994.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1998.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. Управление организацией: Учебник / Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина И.А.-М.: Инфра-М, 1999
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, -М.: Гардарики, 2001
9. Коротков Э.М. Концепции менеджмента. М., 1996
10. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2000
11. Менеджмент на транспорте: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. Под общ. ред. Н.Н.Громова, В.А. Персианова.-М.: Издательский центр «Академия», 2003.-528с.
12. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм

США, Японии и стран Западной Европы.-М.: МП «Сувенер», 1993

13. Федоров Л.С., Федина Т.В. Управление и регулирование на транспорте.-М.: ГУУ, 2001

14. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. -- М., 2002 г.

15. Вудкок М, Френсис Д. Раскрепощенный менеджер - М.: Дело, 1991. - 320 с.



**Список использованных источников и литературы:**

1. Вудкок М, Френсис Д. Раскрепощенный менеджер - М.: Дело, 1991. - 320 с.

Опросник

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей учебе.
2. Мне понятно содержание моей специальности.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание друзьями, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы других людей.
10. Я считаю, что руководитель должен быть хорошим наставником для подчиненных.
11. Если нужно, я могу вести собрание.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и учебе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы опisać, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в жизненных переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что смогу подобрать подходящий стиль

управления.

20. Мои коллеги полностью меня поддерживают.

21. Я вкладываю много сил, помогая своим коллегам.

22. Я считаю, что методы повышения эффективности работы группы важны и для повышения собственной эффективности в учебе.

23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.

24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.

25. Моя учеба и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.

26. Моя учеба часто сопровождается волнениями.

27. Я регулярно пересматриваю цели своей деятельности.

28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.

29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.

30. Я сам начинаю обсуждение моих слабых и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.

31. Мне удастся создавать хорошие отношения с окружающими.

32. Хороший руководитель должен посвящать достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.

33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития группы

34. Я эффективно распределяю свое время.

35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.

36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.

37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.

38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.

39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.

40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их учебе.
42. Хороший руководитель – тот, чьи подчиненные делают все возможное для организации.
43. Руководитель – тот, кто регулярно проводит оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в нашей группе.
45. Моя учеба не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя учеба вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моих способностей и успехов.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и стремлюсь к этому.
55. Между нашей группой и другими группами существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться в учебе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.

60. Я регулярно оцениваю свои успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Если я руковожу людьми, то подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я считаю, что эффективно работающих нужно поощрять.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по учебе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в учебе и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Мне кажется, что я могу руководить людьми, имеющими высокие способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Хороший руководитель разными способами добивается того, чтобы люди из его коллектива были заинтересованы в работе.
75. У хорошего руководителя редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Руководитель не позволяет себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Руководитель должен добиваться того, чтобы те, кем он руководит ясно понимали цели работы коллектива.

78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет для меня труда.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные, должны оспаривать управленческие решения.
86. Хороший руководитель вкладывает достаточные усилия в определение ролей и задач своих подчиненных.
87. Хороший руководитель – тот, чьи подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания группы.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспособляющийся» - это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, с кем я дружу.
98. Я способен давать хорошие советы.

99. Хороший руководитель должен постоянно стараться улучшить работу своих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Мои ценности и ценности вуза в целом совпадают.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю в учебе нешаблонное поведение.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен, что буду эффективным руководителем.
108. Мои коллеги с уважением относятся ко мне.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с работой руководителя в его отсутствие.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Бланк

Ф.И.О. испытуемого \_\_\_\_\_

Возраст (полных лет) \_\_\_\_\_

Дата проведения исследования \_\_\_\_\_

Таблица ответов для теста " Анализ своих ограничений "

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого										



Таблица результатов теста " Анализ своих ограничений"

результат	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	РАНГ	ОБРАТ. РАНГ	ОГРАНИЧЕНИЯ
A=	СПОСОБНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ			НЕУМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ
B=	ЧЕТКИЕ ЦЕННОСТИ			РАЗМЫТОСТЬ ЛИЧНЫХ ЦЕННОСТЕЙ
C=	ЧЕТКИЕ ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ			СМУТНЫЕ ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ
D=	ПРОДОЛЖАЮЩЕЕСЯ САМОРАЗВИТИЕ			ОСТАНОВЛЕННОЕ САМОРАЗВИТИЕ
E=	ХОРОШИЕ НАВЫКИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ			НЕДОСТАТОЧНОСТЬ НАВЫКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ
F=	ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД			НЕДОСТАТОК ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА
G=	УМЕНИЕ ВЛИЯТЬ НА ОКРУЖАЮЩИХ			НЕУМЕНИЕ ВЛИЯТЬ НА ОКРУЖАЮЩИХ
H=	ПОНИМАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА			НЕДОСТАТОК ПОНИМАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА
I=	СПОСОБНОСТЬ РУКОВОДИТЬ			НЕДОСТАТОК СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЬ
J =	УМЕНИЕ ОБУЧАТЬ			НЕУМЕНИЕ ОБУЧАТЬ
K=	УМЕНИЕ НАЛАДИТЬ ГРУППОВУЮ РАБОТУ			НИЗКАЯ СПОСОБНОСТЬ ФОРМИРОВАТЬ КОЛЛЕКТИВ
	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			ОГРАНИЧЕНИЯ

## Приложение 4

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

## КРАТКИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умение; неспособность справляться со стрессами современной жизни.

2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей несоответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной и деловой жизни; наличие цели несоответствующей условиям современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыков решения проблем: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решении, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достижения новых идей, неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: непонимание методов мотивации работников. Устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять его возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

## Содержание

Предисловие	3
Теоретический блок	4
Задания на лабораторную работу	11
Требования к отчету по лабораторной работе №1	12
Список рекомендуемой литературы	13
Список использованных источников и литературы	14
Приложение 1	15
Приложение 2	21
Приложение 3	22
Приложение 4	23
Приложение 5	24

Учебно-методическое издание

Козырев Валентин Александрович

Кошелев Рустам Евгеньевич

Лякишева Ольга Михайловна

Вавилов Николай Евгеньевич

**ИССЛЕДОВАНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ  
СТОРОН ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3**

Методические указания к проведению  
практических занятий  
по дисциплине «Основы теории управления»  
для студентов направлений  
«Менеджмент» и «Управление персоналом»

---

Подписано в печать 20.10  
Усл.-печ. л.

Формат  
Тираж 100 экз.

Заказ № 199/14 Изд. № 76-13

---