



ФЕДЕРАЦИЯ НЕЗАВИСИМЫХ ПРОФСОЮЗОВ РОССИИ

**ОМСКИЙ ОБЛАСТНОЙ СОЮЗ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРОФСОЮЗОВ
«ФЕДЕРАЦИЯ ОМСКИХ ПРОФСОЮЗОВ»
(ФОП)**

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ОТДЕЛ

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Росляков Алексей Евгеньевич

кандидат психологических наук

Информационные материалы к семинару
для руководителей членских организаций ФОП

14 марта 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово Председателя ФОП С.В. Моисеенко.....	3
Введение.....	5
Социальное партнерство, как социальный феномен.....	7
Профсоюзный лидер, как эффективный организатор социального партнерства.....	18
Тест «Анализ своих ограничений».....	27
Тест «Анализ ограничений «другие».....	38

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Председателя ФОП Сергея Владимировича Моисеенко

2023 год Федерацией независимых профсоюзов России (ФНПР) был объявлен Годом укрепления и развития социального партнерства.

Исполком ФНПР утвердил план мероприятий, которые планируется реализовать, в их числе - разработка предложений по совершенствованию законодательства в сфере социального партнерства, подготовка концепции Генерального соглашения между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством РФ на новый период, мониторинг социально-экономической ситуации в организациях по видам экономической деятельности, анализ нарушений работодателями обязательств, установленных коллективными договорами и соглашениями.

В свою очередь, президиум Федерации омских профсоюзов (ФОП) утвердил план мероприятий ФОП, посвященных проведению Года укрепления и развития социального партнерства. Ключевой момент в реализации плана - тесное взаимодействие со сторонами социального партнерства по выполнению обязательств Соглашения о социальном партнерстве на 2022 - 2024 годы между Правительством Омской области, Федерацией омских профсоюзов, союзом «Омское региональное объединение работодателей» и территориального соглашения по городу Омску на 2022 - 2024 годы. Ко всему запланиро-

ваны организация и участие в семинарах-совещаниях с координаторами территориальных трехсторонних комиссий по вопросам развития социального партнерства на территориальном уровне, оказание практической и методической помощи членским организациям ФОП при проведении коллективных переговоров и подготовке проектов отраслевых соглашений, коллективных договоров, проведение планомерной работы с отраслевыми органами власти, работодателями по созданию объединений работодателей в отраслях, а также смотров-конкурсов на лучший коллективный договор, совместное проведение мероприятий с Социальным фондом России в Омской области с целью актуализации информации о социальных услугах, предоставляемых на территории Омской области.

Наша задача – максимально реализовать базовую идею, заложенную в понятие «социальное партнерство», - совершенствовать систему взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленную на обеспечение согласования интересов работников и работодателей в сфере регулирования трудовых отношений и связанных с ней вопросами.

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемые коллеги!

Руководитель профсоюзной организации всегда решал непростые задачи. Изменение экономических и административных условий работы, системы ценностей населения, демографические условия второго десятилетия XXI века не делают работу профсоюзного лидера легче, предъявляя новые вызовы и требуя новых решений.

В данной работе представлены вашему вниманию статьи по ряду вопросов и тем, которые были озвучены на семинарах и учебных занятиях, организованных Федерацией омских профсоюзов: особенности работы с лицами различных возрастных групп, конфликты в производственной деятельности, психическое здоровье в работе профсоюзного лидера.

Одно дело восприятие на слух информации в кругу забот; другое - возможность спокойно, методично ознакомиться с теоретическим и практическим материалом, проработать его «с карандашом в руке», ответить на вопросы тестов, продумать, чем эта информация будет полезна вашему коллективу.

Издание предназначено для того, чтобы вы смогли взглянуть на свою работу, работу профсоюзного актива и организации с социально-психологической стороны; примерить предлагаемые направления работы к своему коллективу, похвалить себя за то, что многое уже

реализуете, исходя из своего опыта, традиции организации, умения общаться и слушать людей.

Надеемся, что представленные материалы не окажутся в кипе «всяких методичек», а займут свое достойное место на вашем рабочем столе и станут полезны в работе для анализа и внедрения в практику вашей профсоюзной организации классических и современных наработок в области психологии управления и менеджмента.

Приятного и полезного вам чтения!

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

Профсоюзная организация и ее руководитель все время балансируют между группами интересов и решают широчайший спектр задач, среди которых часто встречается необходимость урегулирования и разрешения спорных, а местами конфликтных ситуаций.

Именно профсоюзный лидер является ключевым звеном в организации взаимодействия участников трудовых и социальных процессов, объединяющихся в такое актуальное для современного общества явление, как социальное партнерство.

Существует распространенное мнение, что оно охватывает довольно узкий круг задач и вопросов коммуникации представителей различных сторон деятельности организации. В итоге такое понимание сводится к тому, что своеобразным результатом социального партнёрства являются конкретные коллективные договоры и соглашения, а также локальные акты, принятые с учётом мнения представительного органа работников.

Трудовой кодекс определяет социальное партнёрство как систему взаимоотношений между:

- работниками (представителями работников),
- работодателями (представителями работодателей),
- органами государственной власти,
- органами местного самоуправления,

направленную на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Однако институт социального партнёрства является более широким понятием и охватывает значительный спектр интересов, вовлеченных в партнерство. Во многих научных и учебных публикациях социальное партнёрство рассматривается как основополагающий метод построения взаимоотношений между различными группами, связанными едиными интересами и деятельностью. Особенно интересным представляется значение данного термина при рассмотрении его в русскоязычных понятиях, ведь термин «социальное партнёрство» имеет иностранное происхождение и означает «общественное сотрудничество». К тому же в отечественной практике смысл данных понятий выходит за пределы системы сотрудничества между работодателями, работниками и государством в лице их представителей. Это может быть и система местного самоуправления, и педагогическое партнерство, и общественное участие в различных вопросах жизни различных сообществ.

Термин и учение о социальном партнёрстве возникли в ФРГ после Второй мировой войны, и связаны они с именем председателя одного из западногерманских профсоюзов Г. Лебера [Социальное партнерство в сфере труда: учебно-методическое пособие / М. В. Лушникова, Д. А. Смирнов; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. - Ярославль: ЯрГУ, 2018]. Из коллективно-договорной практики, идея социального партнёрства впоследствии нашла закрепление в нацио-

нальных и международных законодательных актах. Достижением данного учения признавалось такое явление, как конфликты между трудом и капиталом, решением которых можно считать достижение баланса интересов – «конфронтирующего партнёрства».

Как отмечают исследователи, социальное партнёрство как метод выхода из глобального кризиса начала 20-х годов XX века возникло наряду с двумя другими моделями. Во время Первой мировой войны все крупные страны столкнулись с тяжелейшей экономической ситуацией, социальным неравенством и бесправием трудящихся. Из сложившегося кризиса было три выхода.

1) Социалистическая революция. Утверждение приоритета интересов трудящихся; предоставление им существенных социальных гарантий, в перспективе – огосударствление профсоюзов и национализация производства.

2) Диктатура, характерная для ряда европейских государств того периода. Были созданы трёхсторонние комиссии, которые следили за согласованием интересов работников, работодателей и государства. Избыточная их политизированность приводила к низкой эффективности. Построенные тогда же система социальной защиты работника, имущественные фонды также не выдержали проверку опытом в условиях первой половины XX века.

Развитие рыночной экономики стран, выбравших третий путь, оказалось комфортным условием для формирования и системы социального партнёрства. Исследователи отмечают, что сложились две основные модели социального партнёрства в сфере труда.

Первая модель. Она характеризуется активным вмешательством государства в регулирование трудовых отношений и включает три уровня: общенациональные коллективные соглашения, отраслевые (стандартные) и местные (региональные, заводские) коллективные договоры. Данная модель допускает ситуации директивного вмешательства государства в порядок заключения коллективного договора, его содержание, структуру. Среди стран принявших систему отношений, построенную на данной модели, есть те, кто сохраняет ее по сей день, а есть те, кто посчитал необходимым изменить сложившуюся практику, уходя от централизации. Одной из форм трансформации модели стала тенденция изменения содержания централизованных общенациональных, отраслевых коллективных переговоров. В результате таких изменений чаще устанавливаются только рамки для проведения коллективных переговоров на уровне предприятия. Однако изменения носят довольно консервативный характер в расчете на социальную защиту со стороны государства от возможных негативных последствий рыночной экономики.

Вторая модель социального партнерства зародилась в Англии и представлена на Американском континенте, в Австралии и в ряде развивающихся стран. Эта модель, как правило, сводится к уровню коллективных договоров на предприятиях. Переговоры и соглашения на региональном и отраслевом уровнях осуществляются значительно реже. Организации предпринимателей и профсоюзы вмешиваются в социально-трудовые отношения опосредованно, активно участвуя в законодательной и политической деятельности. Спецификой данной

модели является то, что (регулируют) трудовые отношения формируются и регулируются именно социальными партнерами. Функция государства ограничивается и состоит в организации переговоров между сторонами, установлении правил социального диалога. Данная модель также переживает изменения, обусловленные геополитическими и экономическими условиями.

В России первые случаи заключения коллективных соглашений отмечались с 1904 года. Особенности реализации советской модели коллективно-договорных отношений и партнерства на границе XX и XXI веков вы наверняка помните. В настоящее время социальное партнерство переживает новую волну востребованности и пересмотра ее содержания, сохраняя главную суть: консенсусное согласование, компромисс интересов работников и работодателей при участии заинтересованных сторон.

Роль социального партнерства неоднозначна и в зависимости от национальных особенностей:

- принимает самые разные формы сотрудничества социальных партнеров - от консультаций до принятия ими совместных решений, коллективных соглашений и договоров;

- охватывают участников от низового уровня предприятий и фирм до общенационального.

Существующая отечественная и международная практика социального партнерства демонстрирует работоспособность и растущее значение социального партнерства в настоящее время, так как в его основе лежит согласование интересов социальных партнеров: работ-

ников, работодателей и государства. По мнению специалистов в сфере регулирования трудовых отношений, социальное партнерство является и остается определяющим фактором стабильности в обществе. На это указывают положения статьи 24 ТК РФ «Основные принципы социального партнерства».

Основными принципами социального партнерства являются:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;
- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений;

- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

В Российской Федерации действует Российская трёхсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений, которая состоит из равного числа представителей Правительства РФ, объединений работодателей и профсоюзов. Наиболее важными ее задачами являются:

- ведение коллективных переговоров и подготовка проекта генерального соглашения между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей и правительством;

- проведение консультаций по вопросам, связанным с разработкой проектов федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ в области социально-трудовых отношений, федеральных программ в сфере труда, занятости населения, миграции рабочей силы, социального обеспечения;

- изучение международного опыта, участие в мероприятиях, проводимых соответствующими зарубежными организациями в области социально-трудовых отношений и социального партнерства, проведение в рамках Комиссии консультаций по вопросам, связанным с ратификацией и применением международных трудовых норм.

Возможно создание аналогичных комиссий на других уровнях социального партнёрства.

Наверняка для руководителей профсоюзных организаций представляет наибольший интерес право на ведение коллективных пере-

говоров и заключение коллективного договора; на объединение в союзы для защиты своих трудовых прав и свобод, законных интересов; на разрешение коллективных трудовых споров и многие другие вопросы взаимодействия участников партнерства, о чем мы будем вести речь далее. Напомним лишь, что социальное партнерство - это механизм регулирования общественных отношений, решающий задачи:

- регулятивную. Формирование социально-партнерских отношений по поводу проведения коллективных переговоров и заключения коллективных договоров и соглашений; участия работников и их представителей в управлении организацией; профсоюзного представительства и защиты прав работников; проведения взаимных консультаций, переговоров по вопросам регулирования трудовых отношений.

- охранительную. Это примирительно-посреднические процедуры разрешения коллективных трудовых споров, нарушения коллективных трудовых прав и других коллективных конфликтов.

Уважаемые коллеги! Как ранее было отмечено, социальное партнерство является динамично развивающимся феноменом общественных отношений и в зависимости от условий и задач может быть представлено очень разнообразно. Предлагаем вам сформулировать и записать на этой странице свое видение данного понятия по следующим вопросам:

3. Оцените условия реализации социального партнерства в своей организации.

4. Выделите три самых негативных фактора, значительно препятствующих реализации социального партнерства в вашей организации:

4.1. _____

4.2. _____

4.3. _____

5. Выделите три самых позитивных фактора, значительно способствующих реализации социального партнерства в вашей организации:

5.1. _____

5.2. _____

5.3. _____

Что это за факторы? Правовые? Организационные? Личностные? Социальные? Психологические? Коммуникационные? Или что-то иное? Здорово, когда большая часть ваших оценок справа. У вас. У ваших партнеров по сотрудничеству. Но что делать, если наряду с положительными баллами есть и отрицательные оценки. Не являются ли они следствием наших ограничений или ограничений наших коллег? Давайте рассмотрим эти вопросы внимательнее с позиции сильных и слабых сторон самого руководителя, его управленческих возможностей и ограничений.

ПРОФСОЮЗНЫЙ ЛИДЕР КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ОРГАНИЗАТОР СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Итак, перед вами стоит задача наладить взаимодействие между участниками социального партнерства. М. Вудкок и Д. Френсис, проводя исследование руководителей, выделили одиннадцать факторов и требований, влияющих на организационную деятельность лидера (возможно, какие-то из них совпали с факторами, выделенными вами ранее в той или иной формулировке):

1. Стрессы, давление и ситуации неопределенности требуют способности эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Невозможно вести успешный диалог, не прояснив свои личные ценности.

3. Возможностей для выбора становится все больше. Руководителю 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 должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Число и масштаб проблем почему-то редко уменьшаются. Чаще они становятся больше и сложнее. При этом средства их решения зачастую ограничены. Способность решать проблемы быстро и

эффективно становится важной частью формирования партнерства с коллегами.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. От руководителя требуется изобретательность и способность гибко реагировать на изменение ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения переживают значительные изменения. Эффективность руководителя строится на умении оказывать влияние на окружающих, не прибегая к прямым приказам и другим формам директивного управления.

8. Традиционные методы управления не всегда отвечают современным условиям. Необходимы современные управленческие приемы и подходы к решению задач.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с ограниченностью числа квалифицированных работников, что требует более умелого с ними взаимодействия.

10. Скорости и масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания».

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей и групп, совместно осуществляющих их решение. От лидера ждут умения создавать и развивать группы, способные быстро становиться творческими и результативными в работе.

Часть из этих факторов ваш потенциал или потенциал ваших коллег вследствие этого ограничивают результативность работы организации в целом, рабочей группы или одного человека.

Преодоление существующих ограничений может обеспечить быстрый прогресс и успех как в сотрудничестве с группой, так и в других задачах. Большинство опытных руководителей имеют навык оценки своих способностей и путей совершенствования в таких важных направлениях работы профсоюзного лидера и руководителя трудового коллектива, как:

- 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.

Конкретный эффективный набор данных факторов во многом зависит от управленческой задачи и конкретной ситуации. И все же если какие-то из них оказались не самой сильной стороной, то они могут играть роль ограничений.

1. Неумение управлять собой. В руках каждого руководителя есть самый уникальный управленческий инструмент - он сам! Довольно распространенная модель работы руководителя, проявляющаяся в избыточных потерях энергии и здоровья за счет волнений и неразумных рабочих забот. Умение распределить силы и энергию на весь день лежит в основе способности преодолевать стрессы и адекватно воспринимать ситуацию весь день.

2. Размытые личные ценности. Работа с людьми и принятие многочисленных решений базируется на личных ценностях и принципах руководителя. Ясность личных ценностей придает твердость оснований для суждений, убедительность словам и интонации, конгруэнтность в поведении. Ценности руководителей и работников зачастую связаны с корпоративными ценностями, с ценностями значимого круга лиц, с ценностями той «управленческой школы», которую они прошли. Важны для руководителя ясные и устойчивые собственные принципы и ценности.

3. Смутные личные цели. Управленческий труд подразумевает влияние на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Неспособность определять цели или стремление к недостижимым, нежелательным, несовременным целям не позволят адекватно оценивать варианты и возможности. Основные силы и время тратятся на незначительные вопросы.

4. Остановленное саморазвитие. Некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они впадают в

консерватизм и стремятся избегать острых ситуаций, что не способствует проявлению скрытых способностей. Как правило, это проявляется в том, что их жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности разумный риск и как следствие - тормозят саморазвитие.

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. В итоге проблемы накапливаются и мешают как поиску новых решений новых задач, так и способности действовать в целом.

6. Недостаток творческого подхода. Творчество – это довольно затратный процесс, и люди, особенно много и интенсивно работающие, в ряде ситуаций могут перейти в режим «энергосбережения», сдерживая свое творческое начало. Это сказывается на способности принимать неожиданные и интересные решения, находить компромиссные варианты сотрудничества, быть интересным для окружающих. Такое поведение может отразиться на активизации творческого поиска в работе у окружающих и сотрудников.

7. Неумение влиять на людей. Руководителям профсоюзной организации постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. И даже если удастся получить требуемое внимание и

поддержку, не всегда для их реализации получается найти необходимые 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 профсоюзный лидер серьезно не оценит эффективность того, как он управляет другими, ему не добиться высокой отдачи от них. Без анализа собственных управленческих подходов не хватает информации для понимания своих действий и возможности их корректировать. Как правило, такой руководитель не стремится устанавливать обратную связь и как следствие - неспособен выделиться - заинтересовать окружающих собой и оказывать влияние. В итоге руководитель, потерявший понимание сути управленческого труда, слабо представляет мотивацию сотрудников и использует устаревшие стили и методы управления.

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 в коллективе или в рабочей группе чувствуют себя неудовлетворенными и начинают деградировать в своих профессиональных возможностях. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация ра-

боты расточительна, а взаимоотношения плохи. Здесь мало кто признает вклад и авторитет руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Умения такого руководителя добиваться практических результатов от своих сотрудников вызывает множество вопросов.

10. Неумение обучать. Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Тем более в таком тонком деле, как взаимодействие между людьми, разрешение конфликтных или спорных ситуаций, вести диалог и заключение договоренности. Это те навыки, которые превосходно оттачиваются при наличии рядом опытного и квалифицированного старшего товарища. Не развивая этого умения, руководитель не может довести показатели сотрудников и коллектива до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Работа людей без обратной связи с руководителем, формальность его оценки и рекомендаций, отсутствие желания помогать развитию других могут быть разрушительными и не способствовать созданию и развитию партнерских отношений.

11. Низкая способность формировать коллектив. Сегодня невозможно в большом коллективе достигнуть успеха в одиночку. Необходимо объединение с другими, вовлечение их в совместный труд и создание условий для того, чтобы каждый мог проявить свои умения. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи.

Как было сказано ранее, профсоюзный лидер является инструментом коммуникации в собственных руках и от того, насколько сильно он может организовать себя и воздействовать на людей, зависит его способность создавать эффективные условия для социального партнерства.

Сам по себе социально-психологический феномен социального партнерства подразумевает под собой способность брать на себя ответственность за свою жизнь и выбор, распоряжаться своей судьбой. Такая способность лежит в основе возможности выстраивать диалог, распределять ответственность уже «за нас» и «за них», управлять окружающей действительностью, выбирать лучшие решения, концентрировать усилия и умело приспосабливаться.

Как вы смотрите на то, чтобы оценить свои ограничения и возможности, которые могут отразиться на организации и ведении взаимодействия с партнерами? Если да, то пройдите тест «Анализ своих ограничений».

Назначение теста: дать основу для систематизированной оценки своих сильных сторон и ограничений, мешающих эффективно выполнять работу по управлению.

Время на выполнение: на весь тест отводится примерно 20 минут.

Условия проведения теста: важно не торопиться с завершением работы, поэтому выберите спокойное место, где вас не будут беспокоить.

Процедура работы:

1. Прежде чем приступать к тесту, прочитайте инструкции.
2. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, отложите их анализ до окончания всего теста.
3. По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты, чтобы оценить, насколько они обоснованы.

Итак, ниже даны 110 утверждений. Отметьте каким-либо знаком, если согласны с утверждением. После окончания теста воспользуйтесь таблицей ответов для подведения итогов.

ТЕСТ «АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ»

Утверждение	Ваш выбор
1. Я хорошо справлюсь с трудностями, свойственными моей работе.	
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.	
3. Когда необходимо принимать важные решения о 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 коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.	
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.	
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.	
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.	
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.	
12. Я забочусь о своем здоровье.	
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.	
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, 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 переменах.	
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.	
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.	
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.	

21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.	
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.	
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 работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.	
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.	
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.	
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.	
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.	
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.	
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.	
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.	
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.	
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 работе.	
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.	
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.	
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.	
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.	
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.	
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.	
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.	
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 подчиненными и стремлюсь к этому.	
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.	
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.	
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 свою работу и успехи.	
61. Я уверен в себе.	
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.	

63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.	
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.	
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.	
66. Я считаю, что руководителям необязательно 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 работе.	
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.	
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.	
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.	
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.	
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.	
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.	
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.	
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, 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 труда для меня.	
84. Мое слово не расходится с делом.	

85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.	
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.	
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.	
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.	
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 приспосабливающийся» - 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, кем я руковожу.	
98. Я способен давать хорошие советы.	
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.	
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.	
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.	
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 нешаблонное поведение на работе.	
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.	
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.	

108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.	
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.	
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.	

Обработка ответов для теста «Анализ своих ограничений»

В таблице, изображенной ниже, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо; затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

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

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец («Ваш результат») приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму - 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Заполните итоговые таблички. В табличке «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке «Личные ограничения» - области, требующие первоочередного развития.

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
А	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
В	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
С	Четкие личные цели			Смутные личные цели
Д	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
Е	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
Ф	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
Г	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
І	Способность руководить			Недостаток способности руководить
Ј	Умение обучать			Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Исходя из расставленных рангов, выпишите свои сильные стороны и ограничения.

Мои сильные стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Мои ограничения:

1. _____
2. _____
3. _____

Уважаемые коллеги!

Эффективность взаимодействия и создания эффективного партнерства во многом зависит от того, на сколько данные сильные стороны и ограничения способствуют решению поставленной задачи. Возможно, выделенные факторы подчеркивают в вас черты успешного лидера. Тогда вперед, за работу! А может, получилось так, что есть над чем поработать и усилить какие-либо из своих качеств руководителя. Подумайте и запишите ответы на следующие вопросы:

Что мне необходимо сделать для усиления лидерских и управленческих качеств?

Какие у меня для этого есть ресурсы?

Что препятствует этому?

Как я могу преодолеть препятствия?

Кто из коллег и как мне может в этом помочь?

Когда и какие первые результаты моих изменений увижу и почувствую я?

Когда и какие первые результаты моих изменений увидят и почувствуют мои коллеги?

Вопрос о коллегах не случаен. Их сильные управленческие качества и ограничения в партнерстве могут влиять на результат ничуть не меньше, чем ваши. Предлагаем по аналогии с предыдущим тестом оценить ваших потенциальных коллег по социальному партнерству.

ТЕСТ «АНАЛИЗ ОГРАНИЧЕНИЙ «ДРУГИЕ»

На следующих страницах приводятся 110 утверждений, которые в точности относятся или не относятся к анализируемому вами человеку. Прочитайте каждое утверждение и решите, подходит ли оно для описания этого человека. Если вам кажется, что да, то отметьте соответствующую номеру вопроса клеточку в конце теста. Если же вы считаете, что нет, либо у вас нет определенной точки зрения, то оставьте клеточку чистой. Отвечайте на все вопросы максимально правдиво. Не стесняйтесь выразить свои субъективные впечатления; на этой основе будут оцениваться результаты. Ваше мнение принесет наибольшую пользу, если вы выскажете его абсолютно честно.

Утверждение	Имя анализируемого 1	Имя анализируемого 2	...
1. Слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности.			
2. Не имеет четкой позиции по принципиальным вопросам.			
3. Не проявляет достаточной решительности, когда требуются важные личные решения.			
4. Не прилагает особых усилий к самосовершенствованию.			
5. Часто не в состоянии эффективно решать проблемы.			

6. Нечасто экспериментирует или пробует новые идеи.			
7. Придерживается взглядов, которые коллеги обычно не принимают во внимание.			
8. По-видимому, недостаточно разбирается в основах управления.			
9. С трудом налаживает эффективную работу подчиненных.			
10. Действует так, будто за обучение подчиненных отвечает кто-то другой.			
11. Считает, что вести заседания - трудное и неблагодарное дело.			
12. Похоже, обладает слабым физическим здоровьем.			
13. Редко просит других людей высказаться по поводу его подхода к жизни и работе.			
14. С трудом мог бы ответить на вопрос, чего хочет добиться в жизни.			
15. Судя по всему, не обладает большим потенциалом для дальнейшего обучения и роста.			
16. Системно подходит к решению проблем.			
17. К нему подходит выражение «человек, который не любит перемен».			

18. Зачастую бывает трудно успешно влиять на других людей.			
19. Вероятно, не задумывался над своим стилем руководства.			
20. По-видимому, не пользуется полной поддержкой подчиненных.			
21. Прилагает мало усилий к обучению и развитию подчиненных.			
22. Ему не хватает умения создавать эффективные рабочие группы.			
23. Ему очень не нравится, что он непопулярен.			
24. Часто идет по линии наименьшего сопротивления вместо того, чтобы делать то, что нужно.			
25. Часто вынужден менять цели жизни или работы, потому что дела идут неудовлетворительно.			
26. Не стремится найти вдохновение в своей трудовой жизни.			
27. Редко анализирует цели работы.			
28. Обладает меньшими творческими способностями, чем другие менеджеры.			
29. Не производит благоприятного первого впечатления.			

30.Редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах.			
31.Ему с трудом удастся построить позитивные взаимоотношения с подчиненными.			
32. Редко выделяет время на оценку потребностей своих подчиненных в личном развитии.			
33.Не обладает реальным опытом формирования коллектива.			
34.Не умеет эффективно руководить коллективом.			
35. Редко занимает твердую позицию в принципиальных вопросах.			
36.По-видимому, необъективно оценивает результаты работы.			
37.Редко стремится приобрести новый опыт.			
38.Не справляется с потоком информации.			
39.Иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию.			
40.Часто не проявляет должной настойчивости.			
41.Исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе.			

42. Некоторым из его подчиненных кажется, что он не вносит достаточного вклада в работу организации.			
43. Мало доверяет системам оценки.			
44. Не создает атмосферы открытости и доверия.			
45. Позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни.			
46. Иногда ведет себя вразрез с декларируемыми убеждениями.			
47. Допускает, чтобы работа слишком глубоко вторгалась в его личное время.			
48. Редко стремится услышать мнение окружающих о его поведении или способностях.			
49. Плохо умеет планировать.			
50. Обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности.			
51. С трудом налаживает взаимопонимание с окружающими.			
52. Не совсем понимает, что заставляет людей трудиться лучше.			
53. Не умеет эффективно делегировать полномочия.			

54. Обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них.			
55. Ему следует улучшить отношения между коллективом, которым он руководит, и другими подразделениями организации.			
56. Часто выглядит на работе усталым.			
57. Недостаточно подвергает сомнению свои ценности.			
58. Похоже, работа не приносит ему особого удовлетворения.			
59. Похоже, он не получает удовольствия от преодоления трудностей.			
60. Не проводит трезвого анализа своих достижений и показателей.			
61. Слишком самоуверен.			
62. С трудом может добиться, чтобы другие сотрудники действовали как надо.			
63. Придерживается устаревших взглядов на руководство другими.			
64. Недостаточно поощряет эффективную работу подчиненных.			
65. Редко консультирует подчиненных.			

66. Придерживается точки зрения, что руководитель должен быть лидером для подчиненных во всех случаях жизни.			
67. Имеет склонность слишком много есть (или пить).			
68. Часто бывает непоследовательным.			
69. Ему не хватает доброго взаимопонимания с коллегами по работе.			
70. Редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию его деловых качеств.			
71. Не прибегает к помощи других людей при решении проблем.			
72. Сталкивается с трудностями, управляя высоко творческими людьми.			
73. Плохо показывает себя на заседаниях.			
74. Управляет всеми сотрудниками в одинаковом ключе.			
75. Иногда сталкивается с большими трудностями в своем общении с подчиненными.			
76. Упускает возможности для обучения и развития подчиненных.			
77. Не очень старается разъяснить подчиненным, что же от них требуется.			

78. Не выглядит энергичным и жизнерадостным.			
79. Похоже, не знает о том, как воспитание повлияло на его взгляды.			
80. Не имеет определенного плана карьеры, но такой план ему не повредил бы.			
81. Готов быстро сдаться, когда дело принимает крутой оборот.			
82. Неуверенно ведет групповые заседания по решению проблем.			
83. Выработка идей часто дается ему с трудом.			
84. Иногда не следует тому, что проповедует.			
85. Не любит, когда люди ставят под сомнение его решения.			
86. Не прилагает усилий к определению функций и задач каждому из подчиненных.			
87. Мало способствует профессиональному росту подчиненных, хотя они в этом нуждаются.			
88. Не обладает достаточным умением, чтобы организовать эффективный трудовой коллектив.			
89. Люди видели, как он небрежно относился к себе.			

90. Колеблется, стоит ли обсуждать с другими свои личные взгляды.			
91. Вряд ли когда-либо обсуждает с другими свои долгосрочные цели.			
92. Вряд ли его можно назвать «открытым и гибким».			
93. Обычно не придерживается методического подхода к решению проблем.			
94. Сделав ошибку, становится явно раздраженным или огорченным.			
95. Не умеет слушать.			
96. Не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия.			
97. Если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны подчиненных.			
98. Исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы.			
99. Не помогает подчиненным повысить отдачу от их труда сверх того, что они делают в настоящее время.			
100. Иногда ему трудно справиться со своими эмоциональными трудностями.			

101. Его ценности не совпадают с теми, которыми руководствуется организация.			
102. Ему не удастся осуществить свои личные амбиции.			
103. Редко напрягает все свои силы.			
104. Похоже, сегодня ему труднее, чем год назад.			
105. Не ценит веселого поведения на работе.			
106. Часто его не принимают всерьез.			
107. Руководит методами, в которые сам не очень верит.			
108. Подчиненные низкого мнения о его способности быть руководителем.			
109. Не готовит себе преемника.			
110. Не умеет «играть в команде».			

Обработка ответов для теста «Другие»

В приведенной ниже таблице 100 квадратов, пронумерованных в соответствии с утверждениями, из которых состоит тест. Если вы считаете, что утверждение подходит полностью к данному человеку, перечеркните этот квадрат крестом. Если утверждение, как вам кажется, не полностью подходит, оставьте квадрат без пометок. Начинайте заполнение с верхней строчки, двигаясь слева направо; затем заполните вторую строку, и т. д. Постарайтесь не пропустить какое-нибудь утверждение.

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

Разобравшись с каждым из 110 утверждений, подсчитайте количество отмеченных клеток в каждой вертикальной колонке и впишите сумму в оставленные пустыми клетки, а затем переходите к таблице результатов.

Перенесите ваши итоговые данные из таблицы ответов в соответствующий ряд колонки «Сумма». Заполните колонку «Ранг», присваивая наивысшей сумме порядковый номер 1, а наименьшей сумме порядковый номер 11.

Ваш ре- зультат	Ограничения	Сумма	Ранг
А	Неумение управлять собой		
В	Размытость личных ценностей		
С	Смутные личные цели		
Д	Остановленное саморазвитие		
Е	Недостаточность навыка решать проблемы		
Ф	Недостаток творческого подхода		
Г	Неумение влиять на людей		
Н	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
І	Недостаток способности руководить		
Ј	Неумение обучать		
К	Низкая способность формировать коллектив		

И так можно оценить каждого из ваших коллег с целью сопоставить сильные и слабые стороны каждого, и себя в том числе.

Ваш ре- зультат	Ограничения	Ваш ранг	Ранг кол- леги 1	Ранг кол- леги 2
А	Неумение управлять собой			
В	Размытость личных ценностей			
С	Смутные личные цели			
Д	Остановленное саморазвитие			
Е	Недостаточность навыка решать проблемы			
Ф	Недостаток творческого подхода			
Г	Неумение влиять на людей			
Н	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
І	Недостаток способности руководить			
Ј	Неумение обучать			
К	Низкая способность формировать коллектив			

Бесспорно, данная оценка несколько субъективна и имеет искажения, если вы мало знакомы или просто не очень хорошо разбираетесь в людях. Но именно такой структурированный взгляд на коллег позволяет натренировать свою наблюдательность, усилить навык де-

ловой управленческой оценки партнеров. А это уже хорошая основа для того, чтобы включиться в переговоры с базовым пониманием, кто на что способен и какую стратегию и тактику вам стоит занять при работе в группе, а также ответить на несколько сопутствующих вопросов.

Кто из включенных в процесс коллег сделает необходимые действия и решения лучше меня? Как мне делегировать ему эту задачу?

В каких управленческих аспектах наш коллектив недоотягивает и кого необходимо пригласить со стороны для успешного решения задачи?

Что препятствует этому?

Как мы можем преодолеть препятствия?

На какие сильные и слабые стороны социального партнерства и управленческого потенциала нашей команды мне стоит опираться в дальнейшем?

Уважаемые коллеги!

Мы надеемся, что представленные вашему вниманию теоретические и практические материалы будут полезны вам в работе и привнесли новое понимание сущности деятельности профсоюзного лидера в создании партнерских отношений; дали ответы на старые вопросы и поставили новые. Желаем вам успехов в этой многогранной и интересной деятельности!