

ДИАГНОСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА (А.Л. ЖУРАВЛЕВ)

Назначение: Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

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

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

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

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;

б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;

в) четко распределяет функции между собой; своими заместителями и подчиненными;

г) ожидает указаний сверху или даже требует их;

д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;

б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;

в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;

б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;

в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;

г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;

д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;

б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;

в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;

- г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

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

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

б. Контроль деятельности подчиненных:

- а) контролирует работу от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда за счет положительных результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

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

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных

8. Характер приказов руководителя :

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

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;

б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;

в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;

г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;

д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственности;

б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;

в) всю ответственность возлагает только на себя;

г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;

д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;

в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);

г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;

д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;

б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;

в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;

г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель а потом скучают;

д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных

а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет; но никогда не просит;

в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами советами;

г) часто делает руководимым замечания и выговоры;

д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

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

16. Участие членов коллектива в управлении:

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

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

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

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко руководителя трудно понять в общении с ними.

19. Характер принятия решений по руководству коллективно:

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

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;

д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным: .

а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно:

б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

в) исполнители работают больше по указаниям руководителя нежели самостоятельно;

г) исполнители предоставлены самим себе;

д) предоставляет подчиненными самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытным работниками;

б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;

в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;

г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;

д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;

б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);

в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;

г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;

д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;

б) он требователен, но одновременно и справедлив;

в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;

г) пожалуй, он не очень требовательный человек;

д) руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;

б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;

г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

а) в своей работе широко опирается на общественные организации:

б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе,

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Обработка и интерпретация результатов

Ключ

Подсчитайте сумму баллов по каждому из 3-х стилей руководства (Д - директивный, К - коллегиальный, П - попустительский) в соответствии с данной таблицей.

Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква - стиль руководства.

Вариант	а	б	в	г	д
1.	Д-3	П-2	К-3	П-3	К-2
2.	Д-3	К-2	П-1	К-3	П-3
3.	П-1	К-2	Д-2	К-1; П-2	К-2
4.	Д-1	К-2	П-2	П-1	К-2
5.	К-3	Д-2	П-2	П-2; К-1	К-2
6.	П-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2
7.	Д-1	К-1	П-2	П-1; К-1	К-1
8.	К-3	П-3	Д-2	П-2	Д-3
9.	К-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2	П-2
10.	Д-2	К-2	П-1	Д-2; К-2	К-1; К-2
11.	П-2	К-2	Д-2	Д-1; П-2	Д-2; П-1
12.	К-1	Д-1	П-1	Д-2	Д-3
13.	Д-2	К-2	П-2	К-1	Д-1; П-2
14.	П-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3
15.	К-2	Д-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2
16.	К-2	Д-1; П-1	Д-1; П-2	П-3	- -
17.	Д-2	П-2	К-2	Д-2	П-3
18.	Д-3	К-3	П-2; К-1	П-2; Д-1	П-1
19.	Д-3	П-2	К-3	П-3	П-3
20.	Д-1	К-1	П-1	К-2	Д-2

21.	К-2	Д-2	Д-2	П-2	Д-2
22.	К-2	Д-1; К-2	Д-2; К-1	К-2	Д-2
23.	Д-2	П-2	К-2	П-2	П-3
24.	Д-3	К-3	Д-2	П-3	К-2
25.	П-1	К-1	Д-2	К-2	П-2
26.	К-2	К-3	П-3	Д-3	К-3
27.	П-1	К-2	Д1	К-2	Д-3
Д= К= П=					

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

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

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

1) Д-1-1 директивный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т. д.);
2) 1-К-1 коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);
3) 1-1-Л либеральный, стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т. д.). Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный:

4) Д-К-1: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4, 6-7-3 и т. д.);
5) 1 -К-Л: коллегиально- либеральный (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 и т. д.);
6) Д-1-Л: директивно-либеральный (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);
7) Д-К-Л: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8). При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства.

а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;

б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;

в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

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

Исследования показали следующее соответствие профессионально важных качеств со стилем руководства:

Стиль руководства	Профессиональные характеристики	Профессиональная компетентность	Организаторские качества	Воспитание	Морально-психологические качества коллектива (общение)
Директивный	(Д-1-1)	низкая	Средние	Низкое	низкое
Коллегиальный	(1-К-1)	высокая	Высокие	Высокое	высокое
Либеральный	(1-1-Л)	низкая	Низкие	Низкое	среднее
Директивно-Коллегиальный	(Д-К-1)	низкая	Средние	Среднее	среднее
Директивно-Либеральный	(Д-1-Л)	низкая	Высокие	Среднее	среднее
Коллегиально-Либеральный	(1-К-Л)	низкая	Низкие	Высокое	высокое
Смешанный	(Д-К-Л)	средняя	Высокие	Высокое	высокое