

Решетка менеджмента тест Р. Блейка

Инструкция для тестируемого.

Ниже приводится ряд утверждений. Исходя из Ваших собственных предпочтений, выскажите свое мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описанных ситуаций. Отметьте, в соответствующей ячейке, как вели бы Вы себя? Выберите только один вариант ответа

Таблица 1 Опросный лист

№	Утверждение	Варианты ответа				
		всегда	часто	иногда	редко	никогда
1	Я действую как представитель своего коллектива					
2	Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы					
3	Я поощряю применение унифицированных приёмов в работе					
4	Я разрешаю подчинённым решать задачи по их усмотрению					
5	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе					
6	Я предоставляю подчинённым возможность делать работу так, как они считают целесообразным					
7	Я поддерживаю высокий темп работы					
8	Я направляю помыслы людей на выполнение производственных заданий					
9	Я лично разрешаю конфликты в коллективе					
10	Я неохотно предоставляю подчинённым свободу действий					
11	Я решаю сам, что и как должно сделано					
12	Я уделяю внимание производственным показателям					
13	Я распределяю поручения исходя только из производственной целесообразности					
14	Я способствую нововведениям в коллективе					
15	Я тщательно планирую работу коллектива					
16	Я не объясняю подчинённым свои решения					
17	Я стараюсь объяснить подчинённых в полезности моих действий					
18	Я предоставляю подчинённым возможность устанавливать свой режим работы					

Ключ для обработки результатов.

Сопоставляем ответы респондента с ключами в таблице. Суммируем баллы по шкалам.

Шкала – внимание к людям: Сумма баллов по вопросам: 2, 4, 5, 6, 8,10,14,16,18

Шкала – внимание к производству: Сумма баллов по вопросам: 1, 3, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 17

Таблица 2 Таблица ключей

Номер утверждения	всегда	часто	иногда	редко	никогда
1				1	1
2	1	1			
3	1	1			
4	1	1			
5	1	1			
6	1	1			
7	1	1			
8	1	1			
9	1	1			
10	1	1			
11				1	1
12	1	1			
13	1	1			
14	1	1			
15				1	1
16				1	1
17				1	1
18	1	1			

Полученную при пересечении точку поставить на графике слева.

Сравниваем полученное значение с классической решеткой Блейка и Моутон

Таблица 3 Решетка менеджмента (стили управленческого поведения)



Анализ результатов тестирования

Для определения пространства целей и введения понятия «идеального руководителя» профессором Р.Блейком была предложена в качестве методики развития организации «Решетка менеджмента». Блейк исходил из предпосылки, что любой результат достигается в пространстве между двух «силовых» линии - производством и человеком. Первая «силовая» линия ориентирована на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал. Вторая «силовая» линия направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям.

Наличие противоречия между двумя «силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения). Введя систему координат, можно каждому типу управленческого поведения присвоить свои координаты. Мы не будем вводить оценочных характеристик типов управления, а ограничимся их описанием. Выводы можно сделать самим.

Точка 1.1 соответствует поведению руководителя, определенному как минимальное внимание к результатам производства и человеку.

Точка 9.1 - это очень «жесткий» курс администратора, для которого производственный результат - все, человек в лучшем случае исполнитель, а по существу никто. Ответная реакция подчиненных - уйти из-под постоянного давления, найти для этого любой предлог, что соответственно приводит к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции надзора. Характерные черты для такого руководителя - ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и т.д.

Руководитель **типа 1.9**. («мягкий») в основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти «семейную» атмосферу в коллективе. Он старательно оберегает свой коллектив от возникающих разногласий. Если руководитель **типа 9.1**. («жесткий») возникающие конфликты подавляет насильственным волевым решением, то руководитель **типа 1.9**. наоборот, старается уйти от любого обсуждения причин конфликта. Под руководством такого руководителя очень удобно ничего не делать, и даже перспективные, активные работники, не имея стимулов к работе, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.

Руководители, чей стиль управления соответствует координате **5.5**. на «решетке менеджмента», характеризуются тем, что стараются занять позицию «золотой середины» между методами управления «жестких» и «мягких» управленцев.

Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможность использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы. «Решетка менеджмента» позволяет оценить результаты такого управления: половина возможного при половинной же заинтересованности в труде.

Стиль управления **9.9**; состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Так как успех выражен в достижении поставленных целей, важно определить эти цели совместно с сотрудниками. Если же при этом будут созданы условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал позиции **9.9**. не покажется

таким уж недостижимым. К названным условиям следует отнести также конструктивный учет различных мнений о путях достижения пели и обновления организационных структур.

Итак, Вы получили результат и определили на «решетке менеджмента» координату, соответствующую Вашему стилю управления. И если это не **точка 9.9.**, то у Вас появился повод задуматься и проанализировать, где лежат границы Ваших скрытых возможностей, может быть стоит пересмотреть привычные Вам методы управления и взаимоотношения с Вашими коллегами.

Конечно, Вы можете усомниться в полученных Вами результатах, можете с ними категорически не согласиться, но это будет говорить только о том, что Ваши ответы на вопросы теста были не совсем искренни.