

Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки

Источники

Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.323-326

Инструкция.

Перед вами список утверждений. Оцените, насколько они соответствуют вам. Сделайте пометку в соответствующем столбце. Помните, что не существует «правильных» и «неправильных» ответов, поэтому отвечайте быстро.

Тест

Утверждение	«Да»	«Нет»
1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.		
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.		
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.		
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.		
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.		
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.		
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.		
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.		
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.		
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.		
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.		
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.		
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.		
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.		
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.		
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.		

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.		
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.		
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.		
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.		
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.		
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.		
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.		
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.		
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.		
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.		
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.		
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.		
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.		
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.		
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.		
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.		
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.		
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.		
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.		
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.		

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.		
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.		
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.		
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.		
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.		
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.		
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.		
44. Работу с людьми я представляю себе, как мучительное занятие.		
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.		
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.		
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.		
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.		
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.		
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.		
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.		
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.		
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.		
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.		
55. В критике недостатков, подчиненных я беспощаден.		
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.		
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.		

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.		
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.		
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.		

Обработка и интерпретация результатов теста

Ключ к тесту.

Каждый ответ «да» оценивается в 1 балл, каждому ответу «нет» присваивается 0 баллов. Затем баллы суммируют по шкалам.

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу- «ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной:
минимальная (0 – 7),
средняя (8 – 13),
высокая (14 – 20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма баллов	Степень выраженности стиля управления
Авторитарный	
0 – 7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.
8 – 13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
14 – 20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением
Либеральный	
0 – 7	<i>Минимальная:</i> неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность
8 – 13	<i>Средняя:</i> стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14 – 20	<i>Высокая:</i> полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие,

	беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство
Демократический	
0 – 7	<i>Минимальная:</i> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
8 – 13	<i>Средняя:</i> устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала
14 – 20	<i>Высокая:</i> умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу