

Тест на определение характеристики состояния

Этот тест необходим для того, чтобы проверить, готовы ли вы стать руководителем по уровню развития ролевой структуры личности.

Три “Я” сопровождают нас всю жизнь. Зрелый человек умело использует разные формы поведения, лишь бы они были уместны. Самоконтроль и гибкость помогают ему вовремя вернуться во “взрослое” состояние, что отличает зрелую личность от юнца, пусть даже солидного возраста.

Попробуйте оценить, как сочетаются эти три “Я” в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 10.

Мне порой не хватает выдержки.

Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.

Родители как более зрелые люди должны устраивать семейную жизнь детей.

Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.

Меня провести нелегко.

Мне бы понравилось быть воспитателем.

Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.

Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.

Каждый должен выполнять свой долг.

Нередко я поступаю не так, как надо, а так, как хочется.

Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.

Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.

Я, как и многие люди, бываю обидчив.

Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.

Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.

Я - увлекающийся человек.

Мой основной критерий оценки человека - объективность.

Мои взгляды непоколебимы.

Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.

Правила оправданны лишь до тех пор, пока они полезны.

Люди должны соблюдать все правила, независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 («Д» – «Дитя»)

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 («В» – «Взрослый»)

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 («Р» – «Родитель»)

Расположите соответствующие символы в порядке убывания. Если у вас получилась формула «ВДР» - вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и непосредственны, не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь.

Хуже, если на первом месте стоит «Р». Категоричность и самоуверенность противопоказаны руководителю, который в первую очередь имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание «ДВ» порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет правду-матку, ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Но и тут нет особых поводов для уныния. Если вас не привлекает организаторская работа, шумные компании и вы предпочитаете быть наедине с книгой, справочниками, компьютером или машиной, то все в порядке. Если же нет, и вы хотите передвинуть свое «Р» на второе и даже на третье место, то это вполне осуществимо, но для этого необходимы специальные тренинги.

«Д» во главе приоритетной формулы – вполне приемлемый вариант для научной работы.

Тест «Оценка стиля руководства»

Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель трудового коллектива. Для того чтобы выяснить, как вы относитесь к предлагаемым утверждениям, необходимо рядом с их порядковыми номерами поставить одну из следующих букв:

- С – явление наблюдается систематически (в 80 – 100% случаев от того, насколько это вообще возможно);
- Ч – явление наблюдается часто (60 – 80% случаев);
- И – явление наблюдается иногда (40 – 60%);
- Р – явление наблюдается редко (20 – 40%);
- Н – явление не наблюдается никогда (0 – 20%).

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся консультации собственных специалистов или внешних консультантов по вопросам исследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.
2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.
3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если уверен в справедливости) перед вышестоящим руководством.
4. Тщательно планирую работу аппарата управления.
5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.
6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.
8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокому уровню инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.
9. Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.
10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.
11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.
12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.
13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.
14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношения и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.
15. Планирую, служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требующиеся для этого.
16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т. п.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.
17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.
18. Информировую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляется в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они - недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств,
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.
26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на нижние уровни).
27. Читаю книги и другие публикации о том, как работать с людьми в процессе руководства.
28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т. п.), а на втором плане должны находиться социально психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)
30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю укреплять свое здоровье.
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творческой инициативы.
33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.
34. Ради производственной необходимости приходится откладывать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка и организации труда, и т.п.
35. Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
38. Большое внимание уделяется контролю действий подчиненных, поддерживается высокий темп и качество их работы.
39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.
40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Ключ к тесту «Оценка стиля руководства»

1. В опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 вопросов.
2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.
3. Проставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые ответили «редко», — Р или, «никогда», — Н.
4. Также поставьте по единице рядом с теми не обведенными порядковыми номерами, на которые ответили «систематически» — С, или «часто» — Ч.
5. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

Качественные результаты оценки

Л	П	С _л	С _п
		%	%

6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу:

Л = _____ .

7. Подсчитайте количество не обведенных единиц и также запишите в таблицу:

П = _____ .

8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика (см. рис.); проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

Вычислите затем значения:

$$C_{\text{л}} = \text{Л} \times 5 = \underline{\hspace{2cm}} .$$

$$C_{\text{п}} = \text{П} \times 5 = \underline{\hspace{2cm}} .$$

Также внесите значения $C_{\text{л}}$ и $C_{\text{п}}$ в таблицу.

Графическая интерпретация результатов оценки

Л						
20						20,20
15	0,20		10,10			
10						
5						
0	00					20,20
		5	10	15		20
						П

Значение «Л» количественно отражает ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на «человеческие отношения», на людей.

Значение «П» количественно отражает ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных значений «Л» и «П», указывает на конкретное значение количественной оценки стиля руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей ближе к какому-то из них.

Стиль 0,0. При этом типе стиля руководитель проявляет очень мало заботы, как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным и наоборот.

Стиль 20,20. Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляются ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

Стиль 20,0. Данный тип стиля присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестанет приносить успех и в достижении производственных целей.

Стиль 0,20. При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все внимание руководителя здесь направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. И этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете, такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Стиль 10,10. Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях, имеющих у работников. Они добиваются некоторых средних достижений по обеим составляющим стиля руководства. Средних, но не выдающихся.

Если «Л» и «П» отражают ориентированность стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами $C_{\text{п}}$ и $C_{\text{л}}$. Они показывают, какой процент от идеала в терминах ориентации на людей и производство представляет любой стиль руководства коллективом. В идеальном случае (стиль 20,20) каждая из них равна 100%.

Оцените фактические значения. Сколько не хватает до идеала? По каким составляющим стиля руководства следует совершенствоваться? Следует провести тестирование среди подчиненных руководителей. Сравнить результаты с этими. Как этот стиль влияет на их линию поведения?