**Стиль руководства коллективом**

**Методика определения**

Данная методика разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

**Инструкция**

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: \*; +; -. Ставьте отметки на листе ответов».

**Текст опросника**

1.

1. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
2. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
3. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

1. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
2. Приказывает так, что хочется выполнить.
3. Приказывать не умеет.

3.

1. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
2. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
3. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

1. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
2. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
3. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

1. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
2. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
3. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

1. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
2. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
3. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

1. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
2. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
3. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

1. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
2. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
3. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

1. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
2. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
3. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

1. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
2. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
3. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

1. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
2. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
3. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

1. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
2. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
3. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

1. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
2. Он требователен, но одновременно и справедлив.
3. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

1. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
2. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
3. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

1. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
2. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
3. Не может влиять на дисциплину.

16.

1. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
2. С руководителем работать интересно.
3. Подчиненные предоставлены самим себе.

**Ключ**

|  |  |
| --- | --- |
| ОПРОСНЫЙ ЛИСТ | |
| Оценивает(ют)ся |  |
| 1. а б в | 1. а б в |
| 1. а б в | 1. а б в |
| 1. а б в | 1. а б в |
| 1. а б в | 1. а б в |
| 1. а б в | 1. а б в |
| 1. а б в | 1. а б в |
| 1. а б в | 1. а б в |
| 1. а б в | 1. а б в |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | а | б | в | № | а | б | в |
| 1 | д | к | п | 9 | д | к | п |
| 2 | д | к | п | 10 | к | п | д |
| 3 | к | п | д | 11 | п | д | к |
| 4 | д | п | к | 12 | д | к | п |
| 5 | п | д | к | 13 | п | к | д |
| 6 | к | д | п | 14 | к | д | п |
| 7 | п | к | д | 15 | к | д | п |
| 8 | к | п | д | 16 | д | к | п |

**Интерпретация**

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ — Д, ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П, снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — К, требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.