

Методика самооценки ограничений развития менеджера

Источник: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ.— М.: “Дело”, 1991.— 320 с.

В ходе данного обследования вам предлагается определить свое отношение к 110 утверждениям, описывающим возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, **если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам**. В противном случае оставьте клетку пустой.

- 1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
- 2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
- 3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
- 4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие
- 5. Я способен успешно решать проблемы.
- 6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
- 7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
- 8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
- 9. Мне нетрудно добиться успешной работы подчиненных.
- 10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
- 11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
- 12. Я забочусь о своем здоровье.
- 13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
- 14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
- 15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
- 16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
- 17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
- 18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
- 19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
- 20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
- 21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
- 22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и

для повышения собственной эффективности в работе.

- 23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
- 24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
- 25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
- 26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
- 27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
- 28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
- 29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
- 30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
- 31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
- 32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
- 33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
- 34. Я эффективно распределяю свое время.
- 35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
- 36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
- 37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
- 38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
- 39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
- 40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
- 41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
- 42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
- 43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
- 44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
- 45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
- 46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
- 47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
- 48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
- 49. Я хорошо составляю планы.

- 50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
- 51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
- 52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
- 53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
- 54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
- 55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
- 56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
- 57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
- 58. Для меня важно чувство успеха.
- 59. Я принимаю вызов с удовольствием.
- 60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
- 61. Я уверен в себе.
- 62. Я, в общем, влияю на поведение окружающих.
- 63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
- 64. Я поощряю успешно работающих подчиненных.
- 65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
- 66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
- 67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
- 68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
- 69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
- 70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более результативным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
- 71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
- 72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
- 73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
- 74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди моего коллектива были заинтересованы в работе.
- 75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
- 76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.

- 77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
- 78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
- 79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
- 80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
- 81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
- 82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя мероприятия по решению проблем.
- 83. Выработка новых идей не составляет для меня труда.
- 84. Мое слово не расходится с делом.
- 85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
- 86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
- 87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
- 88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания успешных рабочих групп.
- 89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
- 90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
- 91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
- 92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.
- 93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
- 94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
- 95. Я умею слушать других.
- 96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
- 97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
- 98. Я способен давать хорошие советы.
- 99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
- 100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
- 101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
- 102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
- 103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
- 104. У меня сейчас не больше проблем, и они не более сложны, чем год назад.

Обработка и интерпретация данных

Полученные результаты необходимо проранжировать.

1. Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату, полученному в Таблице ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.
2. Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1, и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Это и есть последовательный ряд ваших ограничений. Особое внимание обратите на качества, занимающие три первых места, с 1-го по 3-е. Ознакомьтесь с их кратким определением.

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решения проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Краткое определение 11 ограничений

1. Неумение управлять собой

Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Те руководители, которые не умеют правильно “разряжаться”, не полностью используют свое время, энергию и навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены неспособностью управлять собой.

2. Размытые личные ценности

От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы, или которые в них непостоянны, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены *размытостью личных ценностей*

3. Смутные личные цели

Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям — часто к целям, которые несовместимы с современностью. Часто недооцениваются альтернативные варианты и упускаются поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы уходят все время и силы. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены *нечеткостью личных целей*.

4. Остановленное саморазвитие

Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны. Они склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены *остановленным саморазвитием*.

5. Недостаточность навыка решать проблемы

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного *недостаточностью навыка решать проблемы*.

6. Недостаток творческого подхода

Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе.

Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, ограничен *недостатком творческого подхода*.

7. Неумение влиять на людей

Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен *неумением влиять на окружающих*.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда

До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, неспособным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; неспособны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других; особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены *недостаточным пониманием сути управленческого труда*.

9. Слабые навыки руководства

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые и можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения — плохи. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен *недостатком способности руководить*.

10. Неумение обучать

Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен *неумением обучать*.

11. Низкая способность формировать коллектив

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает *низкое умение сформировать группу*.