

## **Самостоятельная работа слушателей по Теме 2. Самоменеджмент управление карьерой:**

**Задание. Диагностика профессиональной компетентности и эффективности у руководителей разного уровня.**

Данная методика известна под названием «*Знаете ли вы себя и свое рабочее место?*».

Производство – это прежде всего люди. Как научиться понимать тех, с кем постоянно находишься бок о бок? Как подобрать верный ключик к психологическим загадкам, с которыми постоянно сталкиваешься в работе с людьми? Психологический анализ – дело непростое, и здесь первое правило: сначала познай себя. Этой цели и служит предлагаемый тест. Он выполнен в трех вариантах.

- *Первый вариант* – для директоров и их заместителей.
- *Второй вариант* – для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей такого же уровня.
- *Третий вариант* – для руководителей первой линии и ведущих специалистов, например, старшего инженера, ведущего конструктора и т. д.

### *Инструкция к тесту.*

Процедура тестирования заключается в следующем. Прочтите вопрос и предлагаемые ответы на него. На листе бумаги запишите номер вопроса (римской цифрой) и соответствующий вашему мнению ответ (арабской цифрой). Ответив на все 14 вопросов вашего варианта, оцените результаты согласно таблице и интерпретатору, помещенным в конце методики.

### *Тестовый материал*

**Вариант первый:** Для директоров и их заместителей

1. Что творится на предприятии, когда вы отправляетесь в длительную служебную командировку:

1. Каждый делает что хочет?
2. Через месяц начинает падать производительность?
3. Дела идут нормально, но угроза «сбоя» висит в воздухе?
2. Считаете ли вы своих заместителей:

1. Ближайшими сотрудниками, которые вместе с вами управляют этим «кораблем»?

2. Не вредными, а порой и полезными сотрудниками?

3. Тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться?

3. Что вы ощущаете, принимая срочные задания министерства:

1. Ожидаете объективных трудностей?

2. Готовы справляться с любыми трудностями?

3. Уверены, что нет такой ситуации, из которой не было бы выхода?

4. Что вы считаете основой вашей руководящей деятельности:

1. Оперативное решение возникающих проблем?

2. Концептуальный подход к управлению?

3. Координацию плановых заданий и оперативное решение возникающих при их выполнении проблем?

5. Зачем вы собираете различные совещания:

1. Чтобы найти альтернативные пути решения проблем предприятия?

2. Чтобы довести до сведения подчиненных свои взгляды?

3. Чтобы не нарушать давнюю традицию периодической «накачки» подчиненных?

6. Кому, по вашему мнению, должно принадлежать право вознаграждения подчиненных:

1. Каждому руководителю подразделения?

2. Лишь некоторым нижестоящим руководителям?

3. Должно быть только вашей прерогативой?

7. Где расположен ваш личный секретариат:

1. Там, где нашлось место?

2. Рядом с вашим кабинетом?

3. На том же этаже, где и секретариаты ваших заместителей?

8. Какую площадь занимает ваш секретариат?

1. Более 25 кв.м?

2. Менее 15 кв.м?
3. Около 25 кв.м?
9. Чему вы отдавали предпочтение, обставляя свой кабинет:
  1. Книгам?
  2. Цветам?
  3. Телевизору?
10. Как долго продолжаются обычно ваши совещания:
  1. Не более двух часов?
  2. Не более полутора часов?
  3. Не более часа?
11. Хорошо ли вы знаете руководителей предприятий-поставщиков и предприятий-заказчиков:
  1. Весьма поверхностно?
  2. Хорошо?
  3. Лишь по переписке?
12. От чего, по-вашему, зависят отношения между вашим предприятием и заказчиками:
  1. От инициативной политики сбыта и качества вашей продукции?
  2. От требований инструкций, принятых много лет назад?
  3. От методов планирования?
13. Чего вы ожидаете от зарубежной командировки:
  1. Получения информации и установления полезных служебных контактов?
  2. Возможности пропагандировать продукцию предприятия?
  3. Информации о другой стране и ее рынке?
14. Считаете ли вы рекламу продукции вашего предприятия:
  1. Неизбежным, хотя и дорогим делом?
  2. Тем, на чем нельзя экономить?
  3. Неотъемлемой частью деятельности предприятия?

**Вариант второй:** Для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей такого же уровня

1. Вы опасаетесь, что ваше подразделение без вас:
  1. Не обойдется и дня?
  2. Может спокойно обойтись – все дела пойдут своим чередом?
  3. Может обойтись некоторое время?
2. Ваше сотрудничество и контакты с другими подразделениями

предприятия:

1. Удовлетворительны?
2. Единичны?
3. Недостаточны?
3. Считаете ли вы, что некоторые подразделения и цеха на вашем

предприятии надо:

1. Ликвидировать?
2. Оставить в покое?
3. Привести количество занятых там работников в соответствие с

важностью решаемых задач?

4. Что вы думаете о руководителях своего предприятия:
  1. Они полностью удовлетворены своей работой?
  2. Работают производительно?
  3. Делают все, что могут?
  5. Как вы относитесь к обеспечению подчиненных полной инфор-

мацией:

1. Считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения или цеха?
  2. Способом перекладки на них своей работы?
  3. Излишним делом?
  6. Что вы делаете, когда нужно материально поощрить подчинен-

ных:

1. Решаете вопрос самостоятельно?

2. Консультируетесь с вышестоящим начальством?
3. Практически не имеете такой возможности?
7. Если вам удалось получить еще одну комнату, как вы ее используете:

1. Для размещения своих сотрудников?
2. Устройство нового кабинета для себя и своей секретарши?
3. Благоустройство комфортабельного кабинета лично для себя?
8. Как вы поставите свой письменный стол:

1. Чтобы свет падал на него спереди?
2. Чтобы вы выглядели как можно внушительнее?
3. Чтобы свет падал слева?

9. Как вы относитесь к дыму во время совещаний в вашей комнате:

1. Запрещаете курить?
2. Делаете перерыв для курильщиков?
3. Не видите из-за дыма друг друга?

10. Каково ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники:

1. Считаете это второстепенным?
2. Допускаете, что они вполне могут одалживать приборы друг у друга?

друга?

3. Придаете важное значение этой «мелочи»?

11. Каково ваше мнение о поставщиках?

1. Безразлично, кто поставщик, были бы поставки в срок?

2. Вы готовы помогать поставщикам в совершенствовании продукции?

3. Вы изучаете результаты применения этой продукции в ваших изделиях?

12. Считаете ли вы, что продукция:

1. Прекрасно расходуется сама?

2. Может быть успешно реализована при минимальных усилиях сбытовиков?

3. Нуждается в рекламе?

13. Каково ваше отношение к профессиональным семинарам и конференциям:

1. Видите в них прекрасную возможность завязать новые контакты?

2. Помогают узнать новости из вашей области деятельности?

3. Считаете их потерей времени?

14. Что, по вашему мнению, имеет наибольшее значение для укрепления доброго имени вашего предприятия:

1. Хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе?

2. Четкая работа отдела пропаганды и рекламы?

3. Высокое качество продукции?

**Вариант третий:** Для руководителей первой линии и ведущих специалистов, например, старшего инженера, ведущего конструктора и т. д.

1. Считаете ли вы, что ваша должность и, соответственно, работа для предприятия:

1. Необходима?

2. Бесполезна?

3. Полезна, но не необходима?

2. Как вы оцениваете служебную квалификацию своих сотрудников:

1. Очень высокая?

2. Поверхностная?

3. Крайне низкая?

3. Считаете ли вы, что ваши сотрудники:

1. Только делают вид, что работают?

2. Работают так же хорошо, как вы?

3. Работают больше вас?

4. Чего вы ожидаете от своего непосредственного руководителя:

1. Что он поможет вам лучше выполнять свою работу?
2. Больше внимания к координации работ в вашем подразделении?
3. Что сможете кое-чему научиться у него?
5. Как вы представляете задачи подразделения, в котором работаете?
  1. Изучение текущих и перспективных задач вашей организации?
  2. Выполнение работ сходного характера?
  3. Ваши функции сводятся лишь к выполнению круга прямых обязанностей и вас не волнуют общие задачи подразделения?
6. Когда вы обычно получаете вознаграждение за сверхурочную работу:
  1. В ближайшую зарплату?
  2. В течение двух месяцев?
  3. Еще позже?
7. Комната, в которой вы работаете, предназначена для:
  1. Четырех и более человек?
  2. Двух-четырех человек?
  3. Одного-двух человек?
8. Как освещается ваше рабочее место:
  1. Лампами дневного света и светом из окон?
  2. Только светом из окон?
  3. Только лампами дневного света?
9. Что в основном вызывает шум в вашем кабинете:
  1. Постоянные разговоры сотрудников?
  2. Громкие руководящие указания начальника?
  3. Шум пишущих машинок и звонки телефонов?
10. На сколько человек приходится у вас один телефонный аппарат:
  1. На четырех и более?
  2. На двух-четырех?
  3. На каждого работника?

11. Что вы знаете о главных поставщиках вашего предприятия:
  1. Только название организации?
  2. Характер производства?
  3. Даже фамилию директора и имя самой красивой секретарши?
12. Что вы знаете о судьбе продукции вашего предприятия:
  1. Она используется другими предприятиями как полуфабрикат?
  2. Вам известны ее основные параметры и значения для заказчиков?
  3. Судьба продукции вас вообще не интересует?
13. Как организовано на вашем предприятии информационное обслуживание:
  1. Каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию?
  2. Вашему начальнику все равно, где и как вы ее добываете?
  3. Руководители вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.
14. Каково ваше мнение о рекламе продукции вашего предприятия:
  1. Вам безразличны эти вопросы?
  2. Вы считаете это ненужным делом?
  3. Вы всегда рассказываете, на каком предприятии вы работаете?

*Обработка и интерпретация результатов теста*

Против номера вопроса в соответствующем варианте находится тот ответ, который вы подчеркнули. Определите его оценку в баллах. Просуммировав баллы, вы узнаете, к какой из четырех категорий относится ваше предприятие и правильно ли вы его оценили.

Таблица 3 – Ключ к тесту

Баллы	Вопросы													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3
2	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
1	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	1



*Менее 20 баллов.* Ситуация на предприятии неблагоприятная. Необходимы существенные перемены даже в самой концепции управления производством.

*21-28 баллов.* Предприятие постоянно лихорадит. Время работает против руководителя. Необходимо ускорить анализ сложившегося положения и разработать новую концепцию системы управления и развития предприятия.

*29-37 баллов.* Предприятие находится на хорошем счету. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельность подчиненных. Почивать на лаврах опасно – это может привести к ухудшению ситуации и в данном подразделении, и на предприятии в целом.

*38 и более баллов.* Свидетельствуют о том, что предприятие весьма стабильно, слаженно и хорошо управляется. Но это вовсе не означает, что уже нельзя ничего улучшить. Необходимо время от времени консультироваться у экспертов по организации производства, чтобы сохранить достигнутый высокий уровень.