

**МЕТОДИКА АНАЛИЗА ОГРАНИЧЕНИЙ СВОЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
(М. Вудкок, Д. ФРЕНСИС)**

Инструкция по выполнению теста

1 шаг. Подготовьте макет таблицы 1, где будете отмечать ваши ответы.

Таблица 1
Итог

А	1	12	23	34	45	56	67	78	89	100	
Б	2	13	24	35	46	57	68	79	90	101	
В	3	14	25	36	47	58	69	80	91	102	
Г	4	15	26	37	48	59	70	81	92	103	
Д	5	16	27	38	49	60	71	82	93	104	
Е	6	17	28	39	50	61	72	83	94	105	
Ж	7	18	29	40	51	62	73	84	95	106	
З	8	19	30	41	52	63	74	85	96	107	
И	9	20	31	42	53	64	75	86	97	108	
К	10	21	32	43	54	65	76	87	98	109	
Л	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	

2 шаг. Далее представлены 110 утверждений, характеризующих способности и возможности руководителя, которые могут у вас быть. Прочитайте утверждение и, если чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам, перечеркните в таблице квадрат с соответствующим номером. В противном случае квадрат не перечеркивайте. Сначала заполните первый столбец, двигаясь сверху вниз, затем второй и так далее.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам
3. Когда необходимо принимать важные решения, касающиеся моей жизни, я действую решительно
4. Я занимаюсь саморазвитием
5. Я способен эффективно решать проблемы
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, пробуя их на практике
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто могу повлиять на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю те принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению
9. Мне нетрудно добиться от подчиненных эффективной работы
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. Я могу четко описать, что я хочу сделать в своей жизни
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения
16. Мой подход к решению проблем четко систематизирован
17. Я нахожу удовольствие в переменах
18. Я обычно успешно воздействую на других людей
19. Я убежден, что использую подходящий стиль управления
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают
21. Я вкладываю много сил в развитие моих подчиненных
22. Я считаю, что методы повышения эффективности работы моих подчиненных можно использовать и для повышения эффективности моей собственной работы
23. Я готов идти на непопулярные меры

24. Решая проблемы, я обычно выбираю более правильные способы, а не более легкие
25. Цели моей работы и цели моей жизни во многом дополняют друг друга
26. Моя работа часто сопровождается волнениями
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы
28. Мне кажется, я более креативен, чем многие другие
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, и очень заинтересован в обратной связи по этому вопросу
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными
32. Я посвящаю достаточно много времени анализу того, что нужно для развития моих подчиненных
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе создания и развития эффективно работающего коллектива
34. Я рационально распределяю свое время
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах
36. Я стараюсь честно оценивать свои достижения
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту
38. Я могу работать со сложной информацией квалифицированно и четко
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи
40. Я бы охарактеризовал себя, как человека, уверенного в себе
41. Я верю в то, что можно изменить отношение человека к работе
42. Мои подчиненные делают все возможное для достижения целей организации
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных
44. Я много работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в моем коллективе
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 умею составлять планы
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение проблемы не находится сразу
51. Мне относительно легко удастся устанавливать взаимоотношения с окружающими
52. Я понимаю, что именно заинтересовывает людей в работе
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий моим подчиненным
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими подчиненными и коллегами и стремлюсь к этому
55. Между коллективом, который возглавляю я, и другими коллективами в организации существуют отношения сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свою систему ценностей
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 могу влиять на поведение окружающих
63. Руководя людьми, я часто подвергаю сомнению устоявшиеся подходы
64. Я поощряю эффективно 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 слежу за своим питанием
 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 эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами
 71. Я использую усилия других людей для решения рабочих проблем
 72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности
 73. Мое участие в совещаниях обычно проходит успешно
 74. Я использую разные способы для того, чтобы добиться заинтересованности подчиненных в работе
 75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными
 76. Я не позволяю себе упускать возможности для развития моих подчиненных
 77. Обычно я добиваюсь того, чтобы мои подчиненные ясно понимали цели работы коллектива
 78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным
 79. Я анализировал, как влияет мое развитие на мои убеждения
 80. У меня имеется четкий план личной карьеры
 81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо
 82. Я уверенно чувствую себя, когда провожу занятия по технологии решения проблем
 83. Выработка новых идей не составляет для меня труда
 84. Мое слово не расходится с делом
 85. Я считаю, что подчиненные могут оспаривать решения руководителя
 86. Я стараюсь четко определить задачи для моих подчиненных
 87. Мои подчиненные имеют возможность развивать необходимые им навыки работы
 88. Я владею навыками создания эффективно работающих коллективов
 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. При решении проблем я придерживаюсь определенной последовательности действий
 94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них
 95. Я умею слушать других
 96. Мне хорошо удается распределять работу между окружающими
 97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка моих подчиненных
 98. Я могу давать хорошие советы
 99. Я постоянно стараюсь повысить эффективность труда моих подчиненных
 100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами
 101. Я сопоставлял свои личные ценности с ценностями моей организации
 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
 105. В принципе я ценю нешаблонное поведение на работе
 106. Люди серьезно относятся к моим взглядам
 107. Я уверен в эффективности моих методов руководства
 108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю

109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой

110. Я уверен в том, что, работая в группе, можно достичь большего, чем порознь

3 шаг. Подсчитайте число перечеркнутых клеток в каждой строке (А, Б, В и т.д.) и запишите это число в соответствующей клетке итогового столбца таблицы 1.

4 шаг. Подготовьте макет таблицы 2 для анализа результатов.

Таблица 2

Стр.	Итог	Сильные стороны	Ранг	Обр. ранг	Ограничения
1	2	3	4	5	6
А		Умение управлять собой			Неумение управлять собой
Б		Четкие личные ценности			Размытые личные ценности
В		Четкие цели			Смутные цели
Г		Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
Д		Хорошие навыки решения проблем			Неумение решать проблемы
Е		Творческий подход			Недостаток творческого подхода
Ж		Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на окружающих
З		Понимание сути управленческого труда			Непонимание сути управленческого труда
И		Развитые навыки руководства			Слабые навыки руководства
К		Умение обучать			Неумение обучать
Л		Умение наладить работу в группе			Неумение формировать коллектив

Во 2-й столбец таблицы 2 («Итог») впишите числа из последнего столбца таблицы 1 («Итог»). Эти числа характеризуют ваши сильные стороны как руководителя (умение управлять собой, четкие личные ценности и т.д.). Чем больше итоговое значение, набранное вами по тому или иному свойству, тем в большей степени оно для вас характерно.

Далее представьте полученные данные в более наглядной форме. Для этого преобразуйте набранные баллы в ранговые значения. При этом 1-й ранг будет присвоен той характеристике, которая оценена наибольшим количеством баллов, 11-й ранг – той, которая оценена наименьшим количеством баллов. Если значения баллов одинаковы, то оцените ваши сильные стороны субъективно – поставьте на более высокое место то качество, которое для вас более характерно. Ранги запишите в 4-й столбец («Ранг»).

В 5-й столбец таблицы 2 запишите обратный ранг. Самому маленькому ранговому значению будет соответствовать самый большой обратный ранг и наоборот. Например, для рангового значения «1» обратным рангом будет «11», для ранга «2» – обратный ранг «10», для ранга «3» – обратный ранг «9» и т.д. В сумме ранг и обратный ранг по каждой строке дают число 12. Обратный ранг показывает значимость ваших слабых сторон как руководителя, наиболее свойственные вам ограничения

управленческого потенциала, которые перечислены в последнем столбце таблицы 2.

5 шаг. Сделайте вывод: напишите три ваши самые сильные стороны (те качества, которые помогут вам быть хорошим руководителем) и три самых актуальных для вас ограничения управленческого потенциала.