



# HIGH POTENTIAL TALENT REPORT

Ключевые компетенции для оценки лидерского потенциала

---

Отчёт для: Sam Poole

ID: HC560419

Дата: 10.5.2018

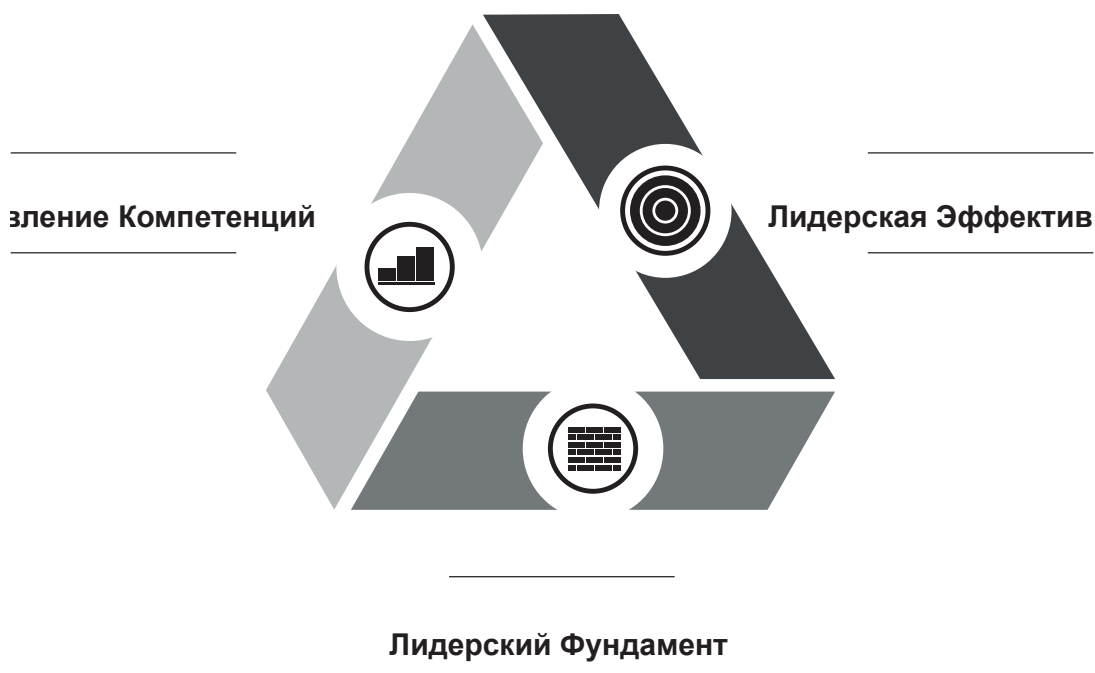
Стандарт: Global

## Введение

В XXI веке мы наблюдаем жёсткую конкурентную борьбу за привлечение талантов, и будущее многих компаний зависит от того, удастся ли им найти высокопотенциальных лидеров на ключевые позиции и обеспечить их развитие для достижения устойчивых результатов в бизнесе. В организациях, которые уже сейчас смотрят в будущее, продвижение по карьерной лестнице талантливых сотрудников является одним из приоритетных направлений в HR. Однако большинство организаций испытывают сложности с выявлением и развитием сотрудников с высоким лидерским потенциалом.

Проблема заключается в том, что сотрудники, которые, на первый взгляд, имеют высокий лидерский потенциал, зачастую не показывают себя эффективными лидерами. И наоборот, многие эффективные сотрудники не получают более высокие позиции только потому, что они не выделяются на общем фоне. Модель оценки лидерского потенциала Hogan (Hogan HiPo) позволяет сделать процесс выявления талантливых сотрудников более эффективным и более точным.

### Hogan High Potential Model



## Введение

В основе модели Hogan HiPo лежат обширные исследования в области лидерства. Основу модели HiPo составляют три кластера, определяющие успешность руководителя: ФУНДАМЕНТ, на котором строятся все последующие компетенции, ПРОЯВЛЕНИЕ компетенций лидера и ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Каждый из кластеров включает в себя три компетенции, являющиеся ключевыми для достижения успеха.

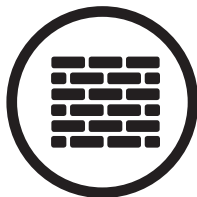
- **Лидерский Фундамент** - данный кластер включает компетенции, которые оценивают способность лидера подниматься в организационной иерархии и управлять своей карьерой, способность следовать корпоративным правилам и процедурам и конструктивно взаимодействовать с окружающими.
- **Проявление Компетенций** - данный кластер включает компетенции, которые оценивают способность лидера демонстрировать поведение, которое выделяет его на фоне других коллег.
- **Лидерская Эффективность** - данный кластер включает компетенции, которые оценивают способность лидера эффективно руководить командой для достижения высоких результатов в бизнесе.

Все три кластера модели Hogan HiPo напрямую связаны с личностными качествами лидера. В данном отчёте оцениваются сильные и слабые стороны лидера по каждой из девяти компетенций, которые входят в состав этих кластеров. В отчёте также содержатся рекомендации по развитию, направленные на более сфокусированное раскрытие потенциала человека.

## Как Работать с Отчётом

Отчёт Hogan High Potential Talent Report предназначен для определения лидерского потенциала сотрудника. Информация, содержащаяся в этом отчёте, должна помочь руководителям среднего звена повысить свою эффективность, а топ-менеджерам — не останавливаться в своём развитии. Отчёт не предполагает интерпретацию результатов как «хороших» или «плохих». Цель отчёта — определить уникальные личностные особенности и зоны для развития, сфокусированное развитие которых будет способствовать максимальному раскрытию лидерского потенциала человека.

## Структура Отчёта



### Раздел 1: Лидерский Фундамент

Лидерский потенциал основан на определённых личностных характеристиках, играющих роль базовых элементов карьерного роста. До того как сотрудник сможет руководить другими людьми, он должен продемонстрировать свою способность вносить вклад в работу команды, а также завоевать репутацию надёжного и продуктивного сотрудника.

#### Компетенции

**Следование правилам:** способность соблюдать корпоративные правила

**Стратегическое видение:** способность мыслить стратегически

**Межличностные отношения:** способность ладить и договариваться с людьми

#### Низкие результаты

Гибкие и динамичные люди, которые, однако, могут нарушать правила

Прагматичные люди, которые, однако, не склонны мыслить стратегически

Твёрдые и принципиальные люди, которые, однако, могут быть резкими и слишком прямолинейными

#### Высокие результаты

Надёжные и ответственные члены команды

Изобретательные и дальновидные люди, склонные мыслить стратегически

Тактичные и дипломатичные люди, открытые к сотрудничеству



### Раздел 2: Проявление Компетенций

Лидерский потенциал можно оценить по тому, насколько окружающие воспринимают человека как лидера. Сотрудник, который позиционирует себя как лидер, стремится выделиться на фоне коллег, формируя образ компетентного и влиятельного человека.

#### Компетенции

**Лидерское позиционирование:** способность заниматься пиаром общих успехов команды

**Влияние на окружающих:** способность конструктивно влиять на окружающих для достижения результатов

**Налаживание связей:** способность создавать и укреплять деловые связи

#### Низкие результаты

Люди, которые не хотят рекламировать свои успехи. Они больше заинтересованы в эффективности, чем в получении публичного признания

Люди, которые не готовы оказывать влияние на окружающих для достижения результатов

Независимые, самостоятельные люди, которые не хотят зависеть от других

#### Высокие результаты

Обаятельные и харизматичные люди, жаждущие признания

Амбициозные люди, готовые брать на себя ответственность

Коммуникабельные люди, активно занимающиеся нетворкингом

## Структура Отчёта



### Раздел 3: Лидерская Эффективность

Лидерский потенциал предполагает способность человека создавать и поддерживать работу высокоэффективной команды. Эффективные лидеры привлекают, удерживают и развивают талантливых сотрудников, обеспечивают их ресурсами, устраняют препятствия для достижения стратегических бизнес целей.

#### Компетенции

**Управление бизнесом:** способность достигать высоких результатов в бизнесе

**Управление ресурсами:** способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые ресурсы организации

**Управление людьми:** способность поддерживать отношения и мотивировать людей на достижение общих целей

#### Низкие результаты

Люди, которые не заинтересованы в том, чтобы брать на себя ответственность и руководить другими людьми

Люди, которые испытывают затруднения в управлении ресурсами

Прямолинейные, жёсткие люди, которые не умеют мотивировать других на достижение общих целей

#### Высокие результаты

Люди, готовые принимать на себя ответственность, ставить цели, направлять, мотивировать других на достижение результатов

Люди, которые умеют принимать смелые, но продуманные решения; планируют свою деятельность

Тактичные и дипломатичные люди, умеющие определять потребности других и мотивировать их на достижение целей

## Итоговый Отчёт







Ниже представлены оценки по компетенциям. Девять компетенций, отвечающие за успех на управленческих позициях, упорядочены по уровням: уровень 1 соответствует наивысшему результату, а 9 — самому низкому.

Ваши результаты по компетенциям также показаны в цветовой кодировке, чтобы вы могли лучше ориентироваться, в чём заключаются ваши сильные стороны и зоны для развития.



Лидерский Фундамент	Проявление Компетенций	Лидерская Эффективность
<p><b>6</b> <b>Следование правилам:</b> способность соблюдать корпоративные правила</p>	<p><b>7</b> <b>Лидерское позиционирование:</b> способность заниматься пиаром успехов команды</p>	<p><b>3</b> <b>Управление бизнесом:</b> способность достигать высоких результатов в бизнесе</p>
<p><b>2</b> <b>Стратегическое видение:</b> способность мыслить стратегически</p>	<p><b>8</b> <b>Влияние на окружающих:</b> способность конструктивно влиять на окружающих для достижения результатов</p>	<p><b>5</b> <b>Управление ресурсами:</b> способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые ресурсы</p>
<p><b>1</b> <b>Межличностные отношения:</b> способность ладить и договариваться с людьми</p>	<p><b>4</b> <b>Налаживание связей:</b> способность создавать и укреплять полезные деловые связи</p>	<p><b>9</b> <b>Управление людьми:</b> способность мотивировать других людей на достижение общих целей</p>

## Самые Высокие и Самые Низкие Результаты

Высокие Результаты	Низкие Результаты
<p><b>1</b>  <b>Межличностные отношения:</b></p>	<p><b>7</b>  <b>Лидерское позиционирование:</b></p>
<p><b>2</b>  <b>Стратегическое видение:</b></p>	<p><b>8</b>  <b>Влияние на окружающих:</b></p>
<p><b>3</b>  <b>Управление бизнесом:</b></p>	<p><b>9</b>  <b>Управление людьми:</b></p>



## Раздел 1: Лидерский Фундамент

6

### Следование правилам:

способность соблюдать корпоративные правила

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции добросовестны, трудолюбивы, внимательны к деталям, привержены правилам организации. Сотрудники с низкими результатами по этой компетенции проявляют гибкость, способны быстро адаптироваться к новым условиям, быстро находят решения в неопределённой ситуации. Однако они имеют тенденцию нарушать установленные правила и упускать детали.

#### Организованность

Шкала оценивает добросовестность, способность человека следовать правилам и процедурам.

72

#### Низкие результаты

- ⊕ Гибкий, быстро адаптируется в ситуациях неопределённости
- ⊖ Не приемлет контроль своей работы извне, может нарушать правила

#### Высокие результаты

- ⊕ Надёжный, организованный, следует установленным правилам
- ⊖ Консервативный, сопротивляется изменениям

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Когда вы строго следуете установленным правилам просто потому, что это правила, старайтесь задавать себе вопросы, откуда вообще взялись эти правила, и помогают ли они вам добиваться результатов. Безусловно, следование правилам и процедурам помогает достигать целей, однако слепое следование процессам может мешать видеть новые способы решения задач, а также стратегическую картину в целом. Чаще запрашивайте обратную связь относительно внедрения возможных усовершенствований в бизнес процессах для повышения командной эффективности.
- ⊖ Попросите своих непосредственных подчинённых и коллег предоставлять вам регулярную обратную связь, не слишком ли пристально вы их контролируете. Старайтесь чаще делегировать проекты и задачи, позволяя людям ошибаться и делать выводы из своих ошибок. Когда люди несут ответственность за свою работу и свои же ошибки, в этом есть большой элемент развития.
- ⊕ Ваше прилежное отношение к работе, пристальное внимание к деталям и ответственное выполнение своих обязанностей являются вашими сильными сторонами. Члены вашей команды ценят наличие структуры, бизнес процессов, а также вашу способность чётко ставить задачи. Используйте эти компетенции с максимальной эффективностью, особенно на позициях, на которых требуется операционное управление процессами.



## Раздел 1: Лидерский Фундамент

6

### Следование правилам: (продолжение)

способность соблюдать корпоративные правила

#### Исполненный Сознания Долга

Шкала оценивает поведение, связанное со стремлением понравиться и угодить во всем своему руководителю.

5

##### Низкие результаты

- ⊕ Независимый, готов выражать своё несогласие с точкой зрения руководителя
- ⊖ Может идти на неуместный конфликт с руководством

##### Высокие результаты

- ⊕ Поддерживающий руководство, исполнительный
- ⊖ Слишком лояльный к руководству, может не поддерживать своих подчинённых

#### Рекомендации по развитию

- ⊗ Избегайте использования таких оборотов в общении с руководством, как: «Это никогда не сработает...», «А я так не считаю...», «Я категорически против...» и т. д. Это может привести к ненужным конфликтам. Постарайтесь использовать более дипломатичный язык: «Я хотел бы предложить...», «Если бы я принимал решение, то я...», «Моя точка зрения заключается в следующем...». Подобные фразы будут восприниматься более позитивно вышестоящим руководством.
- ⊕ Старайтесь контролировать вашу манеру общения, когда вы выражаете своё несогласие с мнением руководителя. Во время дискуссии задумывайтесь о том, какую пользу вышестоящие руководители могут получить от вашего возражения.
- ⊕ Ваша способность общаться с руководством по острым вопросам, ваша готовность вставать на защиту интересов членов своей команды и умение принимать независимые решения являются важными лидерскими качествами, которые у многих вызывают восхищение. Однако вы должны понимать, что, выражая принципиальное несогласие с вышестоящим руководством, очень важно при этом уметь сохранять конструктивные отношения с этими должностными лицами.





## Раздел 1: Лидерский Фундамент

6

### Следование правилам: (продолжение)

способность соблюдать корпоративные правила

#### Традиционализм

Шкала выявляет остро выраженное чувство справедливости и приверженность консервативным ценностям.

36

#### Низкие результаты

- ⊕ Ценит инновации и прогресс, не приемлет бюрократию
- ⊖ Может слишком легкомысленно относиться к изменениям

#### Высокие результаты

- ⊕ Принципиальный, рассудительный
- ⊖ Может сопротивляться изменениям

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Будьте осторожны, критикуя проверенные временем и принятые в организации бизнес процессы и методы работы, особенно если вы не предлагаете ничего нового взамен. Если вы предлагаете изменения, подготовьте список положительных и отрицательных сторон существующих правил и регламентов и запросите обратную связь у других, что они думают по поводу изменений.
- ⊕ Предлагаю новые идеи по усовершенствованию процессов в компании, не критикуйте уже устоявшиеся слишком сильно: старайтесь с пониманием относиться к тем методам, которые работают и дают свои результаты. Когда вы предлагаете изменения, старайтесь представлять их как естественное развитие или продолжение существующих практик. Не забывайте объяснять окружающим, почему внедрение изменений важно для дальнейшего развития организации.
- ⊕ Вы должны постоянно оценивать эффективность бизнес процессов в организации и искать возможности для их оптимизации. Вместе с тем будьте осторожны и не перегибайте палку: ваше постоянное стремление к прогрессу и повышению эффективности может восприниматься как критика сложившихся практик и методов работы. Предлагаю изменения, подготовьте чёткое и разумное объяснение, какое положительное воздействие они будут оказывать на дальнейшее развитие организации.



## Раздел 1: Лидерский Фундамент

2

### Стратегическое видение:

способность мыслить стратегически

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции любознательны, обладают творческим потенциалом и богатым воображением. Они следят за последними тенденциями в бизнесе и в новых технологиях, они склонны мыслить стратегически. Сотрудники с низкими результатами прагматичны и мыслят рационально. Они обладают тактическим мышлением, предпочитают учиться на практике.

#### Любознательность

Шкала оценивает любознательность, открытость новому.

90

#### Низкие результаты

- ⊕ Прагматичный
- ⊖ Не очень любознательный

#### Высокие результаты

- ⊕ Любознательный и открытый для новых идей
- ⊖ Легко увлекается слишком креативными идеями

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Не превращайте каждую встречу в мозговой штурм или обсуждение абстрактных проблем. Перед важными совещаниями определите цель, которая должна быть достигнута. Создание структурированного плана совещания создаст вам репутацию целеустремлённого и прагматичного человека.
- ⊕ Попросите коллег предоставить вам обратную связь, чтобы вы смогли убедиться в том, что вас воспринимают как человека, способного не только предлагать идеи, но и реализовывать их на практике.
- ⊕ Ваша любознательность и широта взглядов служат ценным ресурсом для команды. Окружающие ценят вашу способность смотреть свежим взглядом на старые проблемы и предлагать новые способы их решения. Продолжайте генерировать новые идеи и искать новую информацию, способствуя развитию культуры постоянного совершенствования. Не забывайте, однако, о том, что вы должны уметь демонстрировать практическую ценность предлагаемых вами идей.



## Раздел 1: Лидерский Фундамент

2

### Стратегическое видение: (продолжение)

способность мыслить стратегически

#### Подход к Обучению

Шкала оценивает ориентацию на постоянное развитие и повышение уровня компетенций

73

#### Низкие результаты

- ⊕ Предпочитает учиться на практике
- ⊖ Не следит за последними изменениями в бизнесе

#### Высокие результаты

- ⊕ Ориентирован на постоянное развитие
- ⊖ Может производить впечатление всезнайки

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Не тратьте время на тренинги и учебные курсы только потому, что они кажутся вам интересными. Сосредоточьтесь на изучении тех тем, которые имеют релевантное отношение к вашей работе и могут способствовать карьерному росту. Запросите обратную связь о своих зонах развития, чтобы понять, как применять результаты обучения на практике.
- ⊖ Делитесь актуальной и релевантной деловой информацией с коллегами. Старайтесь показывать им, как они могут применять эти знания в своей работе. Станьте для членов команды тем источником знаний, на который они всегда могут рассчитывать.
- ⊕ Ваше стремление постоянно быть в курсе последних достижений в бизнесе и новых технологиях позволяет вам быть полезным источником знаний для окружающих. Будьте готовы обучать и поддерживать тех членов команды, которые не обладают таким багажом знаний.



## Раздел 1: Лидерский Фундамент

2

### Стратегическое видение: (продолжение)

способность мыслить стратегически

#### С Богатым Воображением

Шкала С богатым воображением оценивает поведение, характеризующееся способностью мыслить креативно, нестандартно, предлагать оригинальные, однако не всегда практичные идеи.

96

#### Низкие результаты

- ⊕ Рассудительный, прагматичный
- ⊖ Не пышет оригинальными идеями

#### Высокие результаты

- ⊕ Оригинальный, изобретательный
- ⊖ Не всегда умеет концентрироваться на одной идее

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Не поддавайтесь искушению озвучивать каждую новую идею, которая приходит вам в голову. Старайтесь концентрироваться и излагать свои идеи в письменном виде. В конце каждого совещания уделяйте время подведению итогов: обобщайте основные выводы, перечислите намеченные мероприятия, распределяйте роли и обязанности. Сверяйте ваше понимание договорённостей с другими участниками совещания.
- ⊖ Окружающие могут воспринимать предлагаемые вами идеи как слишком странные и эксцентричные. Ваша манера презентации идей может быть непонятной и запутанной. Обязательно запрашивайте обратную связь в отношении предлагаемых вами идей. Это позволит вам скорректировать и качество идей, и навыки их подачи на публике.
- ⊕ Вы - источник богатого воображения, уникальных идей и нестандартных способов решения проблем. Ваша организация может извлекать большую пользу из вашего стратегического видения и прогрессивного мышления. Проблема, однако, заключается в том, что окружающие не всегда вас понимают. Поэтому вы должны обращать внимание на то, как вы структурируете свои идеи, и как вы и их презентуете.



## Раздел 1: Лидерский Фундамент

1

### Межличностные отношения:

способность ладить и договариваться с людьми

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции открыты к сотрудничеству, они доброжелательны и приветливы с людьми. Сотрудникам с низкими результатами по этой компетенции обычно свойственно прямолинейное и резкое поведение. Они готовы открыто высказывать своё несогласие с другими и рубить правду-матку.

#### Адаптация

Шкала оценивает способность человека быть спокойным, уравновешенным и оптимистично настроенным.

98

#### Низкие результаты

- ⊕ Вы имеете тенденцию игнорировать объективную критику в свой адрес,
- ⊖ не делать выводов из ошибок прошлого, ибо даже ошибками их не считаете.

#### Высокие результаты

- ⊕ Спокойно относится к изменениям
- ⊖ Наплевательски относится к дедлайнам

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы спокойно реагируете на стрессовые ситуации, легко переносите тяжёлые рабочие нагрузки, спокойно относитесь к изменениям и неопределённости. Большинство людей не обладают вашей способностью так легко переносить стрессовые ситуации, и это может стать проблемой, так как вы можете не чувствовать то, что чувствуют и переживают окружающие. Постарайтесь понять, как члены вашей команды реагируют на стрессы, проявляйте больше понимания и сочувствия, обсуждая с ними их опасения и тревогу.
- ⊖ Ваша феноменальная эмоциональная уверенность в своих силах, являясь с одной стороны вашим преимуществом, может мешать вам быть восприимчивым к обратной связи. Вы имеете тенденцию игнорировать любую критику в свой адрес, не делая выводов из ошибок прошлого или вообще не считая объективные проколы своими ошибками. Вы обязаны в корне пересмотреть ваше отношение к обратной связи, особенно к конструктивной критике: обязательно прислушивайтесь к мнению окружающих, стараясь корректировать своё поведение и методы работы. Без этого вы просто не сможете дальше развиваться профессионально.
- ⊕ Во времена неопределённости и изменений коллеги ценят вашу эмоциональную стабильность и способность противостоять стрессу и давлению. Продолжайте оказывать поддержку членам вашей команды, укрепляя их уверенность в своих силах. Оставайтесь примером выдержки и эмоционального самоконтроля.



## Раздел 1: Лидерский Фундамент

1

### Межличностные отношения: (продолжение)

способность ладить и договариваться с людьми

#### Межличностная Восприимчивость

Шкала оценивает способность человека быть эмпатичным, тактичным и дипломатичным.

69

##### Низкие результаты

- ⊕ Общается прямолинейно
- ⊖ Может производить впечатление резкого и невежливого человека

##### Высокие результаты

- ⊕ Общается тактично и дипломатично
- ⊖ Не всегда умеет давать жёсткую обратную связь

#### Рекомендации по развитию

- ⊗ Жёсткая обратная связь и принятие непопулярных решений в отношении людей могут даваться вам с большим трудом. Вы должны научиться вести сложные разговоры и начать своевременно обсуждать вопросы, касающиеся низкой эффективности отдельных членов команды. Продолжайте тренировать твёрдость и прямолинейность с теми, кому вы доверяете, и кто может дать вам обратную связь, достаточно ли убедительно вы звучите в обратной связи.
- ⊕ Старайтесь выходить из зоны комфорта во время обратной связи, задавая своему визави сложные и неудобные вопросы. Не теряя присущие вам доброжелательность и тактичность, чаще затрагивайте острые темы, которых стараются избегать другие. Начните проводить приватные беседы с теми сотрудниками, чья эффективность и результативность оставляет желать лучшего. На встречах, когда вы не согласны с мнением коллег, смелее высказывайте вслух свою точку зрения.
- ⊕ Ваша способность поддерживать и развивать взаимоотношения с подчинёнными, коллегами и другими людьми является одной из ваших сильных сторон. Она помогает вам объединять команду и поддерживать ее эффективную деятельность. Вы стремитесь поддерживать командный дух сплочённости в команде, к вам обращаются за помощью в разрешении конфликтов.



## Раздел 1: Лидерский Фундамент

1

### Межличностные отношения: (продолжение)

способность ладить и договариваться с людьми

#### Альтруизм

Шкала выявляет стремление активно помогать другим людям.

96

#### Низкие результаты

- ⊕ Ценит независимость и самостоятельность
- ⊖ Может казаться бесчувственным и неотзывчивым человеком

#### Высокие результаты

- ⊕ Любит помогать окружающим
- ⊖ Тратит много своего времени и ресурсов на помощь другим

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Когда вы видите, что члены вашей команды испытывают затруднения при решении рабочих задач, не бросайтесь сразу им помогать. Ваше неконтролируемое желание прийти на помощь может приводить к тому, что вас будут воспринимать как человека, чрезмерно опекающего свою команду. Чрезмерное стремление решать проблемы за кого-то мешает проявлению уверенности в себе у этих людей, снижает инициативность и личную ответственность за результат. Ваша готовность всегда прийти на помощь достойна восхищения, однако не берите на себя слишком много тех задач, которые должны быть делегированы другим.
- ⊕ Вы должны чётко понимать, когда ваша команда нуждается в вашей поддержке, а когда она может справиться с задачами самостоятельно. Пытайтесь находить баланс между помощью членам команды и предоставлением им возможностей самостоятельно справляться с рабочими задачами.
- ⊕ Продолжайте помогать тем членам команды, которые нуждаются в вашей помощи. Ваша поддержка имеет для них очень большое значение, показывая, что вы являетесь ценным ресурсом для всей команды. Ваша готовность оказывать поддержку способствует формированию культуры сотрудничества и взаимопомощи. Личные достижения всегда важны, но в конечном итоге гораздо важнее создавать высокоэффективную команду, а для этого необходима соответствующая культура.



## Раздел 2: Проявление Компетенций

7

### Лидерское позиционирование:

способность заниматься пиаром успехов команды

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции обаятельны, харизматичны и склонны к самопиару. Сотрудники с низкими результатами обычно не заинтересованы в получении публичного признания и уклоняются от продвижения своих достижений внутри организации.

#### Самоуверенный

Шкала оценивает чрезмерную уверенность и самонадеянность, неспособность признавать ошибки.

43

#### Низкие результаты

- ⊕ Скромный и неприятельный
- ⊖ Не очень смелый

#### Высокие результаты

- ⊕ Отважный и бесстрашный
- ⊖ Излишне самоуверенный и высокомерный

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы производите впечатление человека, который не любит привлекать к себе внимание. Безусловно, люди, которые занимаются "самопиаром", необязательно всегда эффективны и результативны, однако их PR стратегии работают: этих людей замечают и запоминают. Старайтесь демонстрировать результаты своей работы таким образом, чтобы это было выгодно для вас и выглядело естественно для окружающих. Поработайте с коучем, чтобы он помог вам найти тот самый золотой баланс между вашей природной скромностью и пониманием важности продвижения своих успехов в организации. Немного заслуженной саморекламы ещё никому никогда не мешало.
- ⊕ Ваша природная скромность может мешать вам активно развивать карьеру и оказывать влияние на других людей и события. Попросите коуча помочь вам разработать разумную стратегию самопродвижения. Перед важными совещаниями продумывайте, что вы можете рассказать о тех проектах, над которыми вы работаете, а также о достигнутых результатах.
- ⊕ Ваша открытость к обратной связи, способность признать свои ошибки и извлекать из них уроки являются вашими сильными сторонами. Окружающие ценят ваш неагрессивный стиль управления.





## Раздел 2: Проявление Компетенций

7

### Лидерское позиционирование: (продолжение)

способность заниматься пиаром успехов команды

#### Театральный

Шкала оценивает избыточное желание быть в центре внимания.

34

#### Низкие результаты

- ⊕ Тихий, скромный
- ⊖ Неуютно чувствует себя в центре внимания

#### Высокие результаты

- ⊕ Яркий, харизматичный
- ⊖ Много отвлекается, слишком много говорит

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Старайтесь чаще выходить из тени. В малых дозах скромность может быть привлекательным качеством, но её избыток может пагубно сказываться на развитии вашей карьеры. Не стоит наивно полагать, что руководство заметит ваши достижения. Для того чтобы повысить в организации своё реноме и авторитет как руководителя, старайтесь чаще оказываться в центре внимания, рассказывайте о своих успехах и достижениях в публичных форматах.
- ⊕ Перед совещаниями и командными встречами продумывайте вопросы, которые вы хотели бы обсудить. На самих встречах обязательно берите слово и озвучивайте свою точку зрения по важным для вас вопросам, чтобы вас было видно и слышно. Чаще делитесь с окружающими информацией или интересными новостями. Определите, какие проекты могут повысить ваш рейтинг в организации и сделать вас более заметным для окружающих.
- ⊕ Ваше умение внимательно слушать других позволяет вам поддерживать отношения с членами команды. Ваше стремление ставить цели организации выше своих личных целей обеспечивает вам репутацию человека, который ориентирован на командную работу. Ваш тихий и спокойный стиль межличностного общения не отвлекает других от работы и служит позитивным примером руководителя, который стремится больше делать, чем говорить.



## Раздел 2: Проявление Компетенций

7

### Лидерское позиционирование: (продолжение)

способность заниматься пиаром успехов команды

#### Признание

Шкала выявляет стремление получать публичное признание и похвалу.

22

#### Низкие результаты

- ⊕ Скромный и непритязательный
- ⊖ Слишком сдержанный и незаметный

#### Высокие результаты

- ⊕ Стремится быть в центре внимания
- ⊖ Не всегда готов делиться признанием с другими

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Для того, чтобы поддерживать свою вовлечённость в рабочий процесс, вы не чувствуете сильной потребности в получении публичного признания за свои успехи и достижения. Ваша сдержанность, серьёзный подход к работе, ориентация на выполнение задач несомненно являются важными качествами, которые помогают вам развиваться в карьере. Однако ваше убеждение, что результаты должны говорить сами за себя, может мешать вам видеть куда БОльшую потребность окружающих в публичном признании и похвале. Эффективное руководство предполагает формирование в команде культуры вовлеченности, а для этого необходимо уделять внимание потребностям людей в признании их успехов и достижений.
- ⊕ Когда ваша команда работает над важными проектами, старайтесь делать так, чтобы её заслуги признавались должным образом. Остальные департаменты в компании должны быть в курсе тех успехов, которых достигает ваша команда.
- ⊕ Старайтесь рассказывать окружающим об успехах своей команды. Члены команды по праву оценят то, что вы признаёте их заслуги. Продолжайте разделять успехи вместе с командой, вне зависимости от того, получаете лично вы признание или нет.



## Раздел 2: Проявление Компетенций

8

### Влияние на окружающих:

способность конструктивно влиять на окружающих для достижения результатов

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции стремятся брать на себя ответственность и добиваться результатов. Сотрудники с низкими результатами по этой компетенции более расслаблены, не испытывают чувства ответственности за своевременное решение задач и не стремятся брать на себя большую ответственность.

#### Амбициозность

Шкала оценивает физическую способность добиваться результатов.

73

#### Низкие результаты

- ⊕ Неагрессивный, хороший командный игрок
- ⊖ Неохотно берет на себя ответственность

#### Высокие результаты

- ⊕ Умеет влиять на окружающих
- ⊖ Может быть слишком агрессивным

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Не стоит считать, что все окружающие так же амбициозны, как и вы. Некоторые люди не торопливы в работе и могут сопротивляться вам и вашему агрессивному стилю работы. Старайтесь быть более терпеливым по отношению к людям, в независимости от их уровня амбиций. В целом ваш успех зависит от того, сможете ли вы побудить разных по характеру членов команды оставить за дверью их личные амбиции и работать вместе ради общей цели.
- ⊕ Когда вы чувствуете, что раздражаетесь из-за низких результатов работы внутри команды, посмотрите, существуют ли уважительные причины отсутствия прогресса. По своей сути люди хотят достигать результатов, и они стараются прикладывать все свои усилия для этого. Поэтому, прежде чем «выжимать» подчинённых, проанализируйте, нет ли внешних препятствий, отрицательно влияющих на результативность.
- ⊕ Продолжайте вести команду по направлению к поставленным целям. Способность сосредотачивать внимание коллег и подчинённых на приоритетных целях и дедлайнах — важный навык для руководителя, которым, по-видимому, вы хорошо владеете. Люди ценят руководителей, которые направляют их работу, но при этом не проявляют агрессивного, токсичного напора.



## Раздел 2: Проявление Компетенций

8

### Влияние на окружающих: (продолжение)

способность конструктивно влиять на окружающих для достижения результатов

#### Эмоциональный

Шкала оценивает поведение, связанное с частыми перепадами в настроении, раздражительностью, сложно предсказуемой эмоциональной нестабильностью.

99

#### Низкие результаты

- ⊕ Терпеливый, спокойный, покладистый
- ⊖ Слишком медленный и без эмоциональный

#### Высокие результаты

- ⊕ Напористый, энергичный, эмоциональный
- ⊖ Эмоционально непредсказуемый, остро реагирует на критику

#### Рекомендации по развитию

- ⊛ Вы производите впечатление человека, который переживает всей душой за свою работу. Поэтому люди, которые с вашей точки зрения работают недостаточно эффективно, временами могут вас сильно раздражать. Когда вы чувствуете внутреннее разочарование и острое желание всё бросить, возьмите паузу, временно дистанцируйтесь от проблемы, постарайтесь успокоиться. Однако затем обязательно закончите то, что начали. Если вы эмоционально что-то бросаете на полпути просто потому, что вас что-то или кто-то сильно бесит, у окружающих может складываться впечатление, что вам не хватает настойчивости и способности доводить начатое до конца.
- ⊛ Старайтесь уделять больше внимания тому, как вы выражаете свои эмоции, и как их воспринимают окружающие. Когда вы замечаете, что у вас нарастает неудовлетворённость, раздражение, сделайте перерыв, дистанцируйтесь от проблемы, постарайтесь успокоиться. Это даст вам время справиться с эмоциями и позволит по-новому взглянуть на проблему.
- ⊛ Продолжайте демонстрировать на рабочем месте энергию и драйв. Окружающие восхищаются той настойчивостью и приверженностью, с которой вы работаете над проектами. Они также ценят вашу способность заражать других своим энтузиазмом.



## Раздел 2: Проявление Компетенций

8

### Влияние на окружающих: (продолжение)

способность конструктивно влиять на окружающих для достижения результатов

#### Осторожный

Шкала оценивает нерешительное поведение, сковывающий страх потерпеть неудачу и быть раскритикованным.

86

#### Низкие результаты

- ⊕ Способность принимать быстрые решения
- ⊖ Может принимать рискованные решения

#### Высокие результаты

- ⊕ Стараются принимать осмотрительные решения
- ⊖ Боится принимать решения

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Возможно, вы слишком сильно боитесь делать ошибки и получать критику в свой адрес. Возможно, вы также склоняете других к излишней осторожности при принятии решений. Это может негативно сказываться на внедрении инноваций и проявлению творческих способностей в команде. Запрашивайте обратную связь и обращайтесь внимание на ситуации, когда вы проявляете излишнюю осторожность. Старайтесь корректировать своё поведение соответствующим образом.
- ⊕ Иногда складывается впечатление, что вы совсем не желаете идти на риск. Ваша осторожность и излишняя осмотрительность может мешать вам достигать больших результатов. Старайтесь искать возможности для того, чтобы идти на обдуманный, просчитанный риск. Определите зону, в рамках которой вы могли бы пойти на больший риск, а затем заставляйте себя выходить из зоны комфорта.
- ⊕ Ваша осмотрительность при принятии решений имеет свои сильные стороны: ваше стремление минимизировать риски и избегать ошибок может уберечь вас от потенциально негативных последствий. Тем не менее обязательно обращайтесь внимание на обратную связь о том, не упускаете ли потенциальную выгоду в связи с некоторой медлительностью.



## Раздел 2: Проявление Компетенций

4

### Налаживание связей:

способность создавать и укреплять полезные деловые связи

Сотрудников с высокими результатами по этой компетенции обычно воспринимают как общительных и коммуникабельных людей. Они стремятся расширять и укреплять свои связи в бизнес среде. Сотрудники с низкими результатами по этой компетенции поддерживают узкий круг знакомств, именно на него они полагаются в своём дальнейшем карьерном росте. Однако несмотря на свои профессиональные способности, с точки зрения карьерного роста они могут находиться в невыгодном положении, так как не они занимаются нетворкингом.

#### Общительность

Шкала оценивает способность быть социально активным, общительным, коммуникабельным, получающим удовольствие от частого взаимодействия с другими.

74

#### Низкие результаты

- ⊕ Умеет внимательно слушать собеседника
- ⊖ Молчаливый, закрытый

#### Высокие результаты

- ⊕ Открыт для общения, разговорчивый
- ⊖ Громкий и рассеянный, может говорить больше, чем слушать

#### Рекомендации по развитию

- \* Когда вы с кем-то беседуете, будьте терпеливы, не перебивайте своего собеседника. Старайтесь избегать доминирования в общении: позволяйте собеседнику высказаться первым.
- 🕒 Вы производите впечатление человека общительного, обладающего хорошо развитыми навыками коммуникации. Поставьте перед собой задачу познакомиться ваших младших коллег со значимыми людьми в других подразделениях организации. Важно, чтобы коллеги считали вас не только человеком, который умеет складно говорить, но и внимательно слушать собеседника. Во время беседы внимательно контролируйте, сколько времени вы говорите, а сколько слушаете.
- 📍 Вы производите впечатление коммуникабельного человека с широким кругом контактов. Старайтесь делиться контактами с другими людьми, которые могут нуждаться друг в друге для решения рабочих задач.



## Раздел 2: Проявление Компетенций

4

### Налаживание связей: (продолжение)

способность создавать и укреплять полезные деловые связи

#### Сам в себе

Шкала оценивает поведение, характеризующееся жёсткостью, замкнутостью, отстранённостью, закрытостью и безразличием к чувствам окружающих.

93

#### Низкие результаты

- ⊕ Тактичный и деликатный
- ⊖ Слишком чувствительный

#### Высокие результаты

- ⊕ Жёсткий и невозмутимый
- ⊖ Отстранённый и необщительный

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы - сдержанный человек, который умеет хладнокровно выдерживать критику в свой адрес. Важно помнить о том, что другие люди могут быть более чувствительными, чем вы. Поэтому, когда вы даёте кому-либо обратную связь, старайтесь смягчать ваш резкий и прямолинейный стиль подачи информации. Это очень важно для поддержания долгосрочных отношений с людьми.
- ⊖ Во времена стремительных и внезапных перемен на работе некоторые члены вашей команды могут испытывать сильный стресс. Будучи сдержанным человеком, вы попросту можете не заметить, что они встревожены. Поэтому не забывайте "настраивать ваши антенны" и учитывать психологический климат в команде. В случае возникновения проблем, будьте открыты для их обсуждения с подчинёнными.
- ⊕ Вы производите впечатление человека, который не боится конфликтов и сложных разговоров с сотрудниками, чья эффективность и результативность оставляет желать лучшего. Вы также способны выдерживать стресс и давление. Ваше умение давать людям жёсткую, но объективную обратную связь, является важным лидерским качеством.



## Раздел 2: Проявление Компетенций

4

### Налаживание связей: (продолжение)

способность создавать и укреплять полезные деловые связи

#### Причастность

Шкала выявляет стремление выстраивать социальные взаимоотношения с другими людьми.

94

#### Низкие результаты

- ⊕ Ценит независимость и уединение
- ⊖ Не испытывает интереса к расширению круга контактов

#### Высокие результаты

- ⊕ Ценит взаимоотношения
- ⊖ Отвлекается на нетворкинг

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы должны понимать, что ваши коллеги не обязательно получают столько же удовольствия от частых совещаний, как вы: некоторые из них скорее всего хотят иметь возможность сосредоточиться и работать отдельно от других. Обращайте внимание на предпочтения сотрудников в плане коммуникаций и предоставляйте им право работать отдельно от других, если это не вредит командному взаимодействию.
- ⊕ Обратите внимание на то, как вы используете своё время. Оцените информативность совещаний и эффективность индивидуальной работы, которая может быть более полезна для достижения целей. Попросите членов команды прокомментировать частоту совещаний и их эффективность. На основе обратной связи оцените, что нужно изменить, чтобы вы могли управлять встречами более эффективно.
- ⊕ Продолжайте налаживать контакты внутри и за пределами организации. Ваша способность выстраивать коммуникации стимулирует более широкий обмен информацией в рабочей среде. Призывая сотрудников взаимодействовать друг с другом, вы способствуете укреплению связей внутри организации.





## Раздел 3: Лидерская Эффективность

3

### Управление бизнесом:

способность достигать высоких результатов в бизнесе

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции ориентированы на результат, склонны к соперничеству и сосредоточены на развитие бизнеса. Они предъявляют высокие требования к себе и побуждают других на достижение необходимых результатов. Сотрудники с низкими результатами обычно менее настойчивы и менее способны к продвижению своих идей и не склонны брать на себя руководство в решении бизнес-задач.

#### Амбициозность

Шкала оценивает физическую способность достигать целей.

73

#### Низкие результаты

- ⊕ Ставит цели, которые гарантированно может достигнуть
- ⊖ Предпочитает находиться в зоне комфорта

#### Высокие результаты

- ⊕ Ставит амбициозные цели
- ⊖ Может соперничать с членами команды

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы - человек, который нацелен на результат. Вас беспокоит то, что другие люди не переживают по поводу результата так, как переживаете вы. Старайтесь контролировать своё раздражение и агрессивный напор, особенно если эти коллеги не работают под вашим прямым руководством.
- ⊕ Начните проводить больше времени со своими коллегами, обсуждая вопросы, которые их интересуют. Поинтересуйтесь, когда они чувствуют наибольшую вовлеченность в работу. Постарайтесь найти общие темы, которые связали бы их интересы с целями команды. Такие беседы очень важны, чтобы стимулировать более открытое обсуждение мотивации и карьерных целей коллег, а также показать, что вы искренне готовы заниматься развитием команды.
- ⊕ Продолжайте демонстрировать инициативу при постановке амбициозных целей, которые помогают развивать бизнес. Старайтесь вдохновлять вашу команду на достижение этих целей. Убедитесь, что они знают, понимают и разделяют эти цели, и что они готовы соответствовать необходимым требованиям для их достижения.



## Раздел 3: Лидерская Эффективность

3

### Управление бизнесом: (продолжение)

способность достигать высоких результатов в бизнесе

#### Власть

Шкала оценивает стремление к успеху, достижениям, статусу; желание управлять ресурсами и другими людьми для достижения результатов.

86

#### Низкие результаты

- ⊕ Готов следовать за лидером
- ⊖ Довольствуется тем уровнем ответственности, который имеет

#### Высокие результаты

- ⊕ Хочет обойти и превзойти конкурентов
- ⊖ Может бороться за власть и быть слишком авторитарным

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы производите впечатление человека, который очень сильно нацелен на результат. При всех плюсах такой мотивации, не забывайте обсуждать вопросы с заинтересованными сторонами прежде, чем принимать решения или действовать. Предоставляйте коллегам возможность вносить свой вклад в деятельность компании, тогда они с большей вероятностью поддержат ваши решения и будут в большей степени вовлечены в процесс их реализации.
- ⊕ Вы должны уметь определять основные задачи, которые имеют прямое отношение к достижению стратегических целей. Старайтесь систематически обсуждать эти задачи со своей командой в открытом формате, чтобы обеспечить причастность сотрудников к общему делу и дать им понять, что они могут влиять на будущее направление компании. Поддерживайте развитие членов команды, вдохновляя их братья за амбициозные задачи.
- ⊕ Постоянно напоминайте коллегам, как важно быть лучшим в том, что делаешь. В основе любого бизнеса лежит стремление победить в конкурентной борьбе. Ваше стремление быть лучшим говорит о том, как важно не останавливаться на достигнутом, не воспринимать успех как должное и не почивать на лаврах.

## Раздел 3: Лидерская Эффективность

### 3 Управление бизнесом: (продолжение)

способность достигать высоких результатов в бизнесе

#### Коммерция

Шкала оценивает заинтересованность в финансовых вопросах и активном поиске возможностей для зарабатывания денег.

79

#### Низкие результаты

- ⊕ Не интересуется материальными выгодами
- ⊖ Не ориентирован на зарабатывание денег

#### Высокие результаты

- ⊕ Ценит финансовый успех
- ⊖ Упускает важность нематериальной мотивации

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Не считайте, что окружающие так же, как и вы, мотивированы только финансовой выгодой. Некоторым, например, в большей степени необходимо публичное признание их заслуг и достижений, нежели повышение зарплаты или премии. Финансовые результаты, несомненно, являются важнейшим мериллом успеха. Но они - деньги - являются результатом успешной деятельности компании, а не ключевым смыслом деятельности организации.
- ⊕ Исследования показывают, что множество нематериальных факторов (например, вовлеченность персонала, корпоративная культура, стратегия и миссия компании) оказывают большое влияние на финансовые результаты любой компании. Задумайтесь о важности поддержания отношений в команде, используя в том числе нематериальную мотивацию.
- ⊕ Старайтесь учить сотрудников понимать финансовые показатели организации, разговаривать на языке финансов и оценивать ценность своей работы с точки зрения конечного финансового результата. Вовлекайте их в курсы по повышению финансовой грамотности и развитию предпринимательского мышления.

## Раздел 3: Лидерская Эффективность

### 5 Управление ресурсами:

способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые ресурсы

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции занимаются долгосрочным планированием, готовы пойти на просчитанный риск и предпринимают действия для продуманного распределения ресурсов. Они создают необходимые бизнес-процессы, корректируя их на основе данных об эффективности работы. Сотрудники с низкими результатами предпочитают не заниматься планированием, они не всегда эффективно прогнозируют потребности бизнеса в ресурсах.

#### Организованность

Шкала оценивает добросовестность, надёжность, способность человека следовать правилам и процедурам.

72

#### Низкие результаты

- ⊕ Легко адаптируется к изменениям, умеет быстро менять направление в работе
- ⊖ Неорганизованный, плохо планирует

#### Высокие результаты

- ⊕ Организованный, ответственный, надёжный и трудолюбивый
- ⊖ Не любит изменения, испытывает трудности с делегированием, может заикливаться на деталях

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Способность планировать является одной из ваших сильных сторон. Но даже самые лучшие планы иногда требуют коррекции. Старайтесь быть более гибким, не стоит всегда слепо придерживаться планов только потому, что они были намечены. Помните о том, что из правил всегда бывают исключения, особенно если обстоятельства неожиданно меняются.
- ⊖ Возьмите за правило периодически делать аудит системы управления ресурсами, чтобы понимать, какие зоны требуют улучшения или пересмотра. Старайтесь выстраивать системные процессы с подрядчиками, контрагентами и партнёрами. Контролируйте эффективность работы над проектами, сопоставляйте полученные результаты с изначальными целями.
- ⊕ Способность быть последовательным и организованным человеком, планирующим свою деятельность и грамотно прогнозирующим потребность в ресурсах — важные составляющие вашего карьерного роста. Окружающие ценят вашу стабильность и предсказуемость и то, как вы управляете ресурсами.



## Раздел 3: Лидерская Эффективность

5

### Управление ресурсами: (продолжение)

способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые ресурсы

#### Увлекающийся

Шкала оценивает поведение, характеризующееся умением использовать обаяние для манипулирования другими людьми, а также склонностью к необдуманному риску.

49

#### Низкие результаты

- ⊕ Соблюдает установленные правила и процедуры
- ⊖ Упрямый и негибкий

#### Высокие результаты

- ⊕ Обаятельный, харизматичный, манипулирующий
- ⊖ Может импульсивно идти на необдуманный риск

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Когда вы взаимодействуете с другими людьми, управляете ресурсами и т.д., избегайте того, чтобы вас воспринимали как излишне консервативного, негибкого человека. Безусловно, очень важно стараться просчитывать риски и избегать ошибок. Однако не менее важно уметь извлекать пользу из возможностей, когда они возникают. Иногда это связано с необходимостью идти на разумный риск. Вы должны быть к этому готовы.
- ⊕ Начните создавать репутацию человека, который может быть гибким и готов идти на разумный риск. Старайтесь выстраивать отношения с коллегами, которые хорошо разбираются во внутренней корпоративной политике. Попросите их научить вас продвигать свои проекты, строить стратегические союзы внутри организации, находить ресурсы. Определите конкретные навыки, которые вы можете перенять у этих людей.
- ⊕ Вы производите впечатление спокойного человека, который редко принимает импульсивные решения и совершает глупые ошибки. Вы стараетесь тщательно продумывать последствия принимаемых вами решений и обещаете только то, что может выполнить. Прозрачность вашего поведения позволяет окружающим воспринимать вас как надёжного и заслуживающего доверия человека.

## Раздел 3: Лидерская Эффективность

### 5 Управление ресурсами: (продолжение)

способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые ресурсы

#### Наука

Шкала оценивает стремление к рациональному принятию решений на основе проверенных данных.

86

#### Низкие результаты

- ⊕ Предпочитает быстрое и интуитивное принятие решений
- ⊖ Не любит анализировать и решать сложные проблемы

#### Высокие результаты

- ⊕ Интересуется научными исследованиями
- ⊖ Может откладывать принятие решений до тех пор, пока не соберёт достаточно информации

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Старайтесь не закапываться в анализе данных, когда вам необходимо принять оперативное решение. Зачастую можно найти компромисс, выбирая между скоростью и правильностью. Старайтесь также не углубляться в перепроверку тех решений, которые вы уже приняли.
- ⊕ Найдите способ превратить ваш интерес к новым технологиям в конкурентное преимущество для вашей команды. Определите процессы, которые можно оптимизировать с помощью IT технологий. Составьте план технологического развития своей команды. Привлекайте IT-специалистов, чтобы найти способы обобщения данных для более эффективного принятия решений.
- ⊕ Продолжайте принимать решения на основе аналитических данных. Это помогает вам добиваться качественных результатов.



## Раздел 3: Лидерская Эффективность

9

### Управление людьми:

способность мотивировать других людей на достижение общих целей

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции терпеливы по отношению к людям, проницательны относительно их потребностей; однако, несмотря на своё положительное отношение к людям, они умеют давать прямую обратную связь, касающуюся результативности. Они создают высокоэффективные команды, мотивируют других на достижения и добиваются результатов через выстраивания конструктивных отношений с людьми. Сотрудники с низкими результатами по этой компетенции могут быть слишком резкими и жёсткими с людьми. Им сложно даётся мотивировать других на достижение общих целей.

### Межличностная Восприимчивость

Шкала оценивает доброжелательность, отзывчивость, тактичность и дипломатичность, уважительное отношение к чувствам других людей.

69

#### Низкие результаты

- ⊕ Откровенный, прямолинейный
- ⊖ Может производить впечатление резкого и бестактного человека

#### Высокие результаты

- ⊕ Обаятельный, приветливый, располагающий к себе, терпеливый
- ⊖ Испытывает чувство неловкости, высказывая негативный фидбэк

#### Рекомендации по развитию

- ⊛ Вы предпочитаете сглаживать углы и избегать трудных разговоров с неэффективными сотрудниками. Несмотря на то, что предоставление положительной обратной связи всегда приятнее, единственный способ, который позволит членам команды улучшить свои результаты, — это объективная обратная связь об их зонах развития. Когда руководители "возят" на своей добренькой шее других и не дают своевременную обратную связь неэффективным сотрудникам, результативные члены команды могут терять вовлеченность.
- ⊛ Окружающие коллеги воспринимают вас как приятного, внимательного и восприимчивого к потребностям других людей человека. Тем не менее некоторые могут считать, что вам недостаёт решительности в предоставлении жёсткой обратной связи тем, кто делает ошибки или не достигает поставленных целей. Несмотря на свою доброжелательность, дайте коллегам понять: когда речь идёт о результатах работы, вы готовы "называть белое белым, а чёрное черным".
- ⊛ Ваш тактичный и доверительный стиль общения способствует тому, что окружающие готовы делиться с вами своими проблемами. Это особенно важно в процессе обучения и развития, установлении и поддержании отношений между членами команды. Коллеги ценят ваш дипломатичный стиль коммуникаций.



## Раздел 3: Лидерская Эффективность

9

### Управление людьми: (продолжение)

способность мотивировать других людей на достижение общих целей

#### Эмоциональный

Шкала оценивает поведение, связанное с частыми перепадами в настроении, раздражительностью, эмоциональной нестабильностью.

99

#### Низкие результаты

- ⊕ Спокойный, стабильный, последовательный
- ⊖ Слишком спокойный, флегматичный

#### Высокие результаты

- ⊕ Полон энтузиазма, эмоционально вовлечённый
- ⊖ Неуравновешенный и непредсказуемый

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Учитесь контролировать свои эмоции на работе, не позволяйте себе открыто демонстрировать свою неудовлетворённость или разочарование проектами и/или членами команды. Возьмите паузу и временно дистанцируйтесь от человека или проблемы. Но обязательно вернитесь и завершите начатое. Иначе вы рискуете создать себе репутацию человека, которому не хватает настойчивости, или который в сложные времена может бросить коллег.
- ⊕ Начните отмечать ситуации, которые чаще всего вызывают у вас бурные эмоции. Постарайтесь вспомнить несколько недавних случаев, когда вы не смогли сдержать эмоций и выплеснули их наружу. Выделите в этих ситуациях общие закономерности, обдумайте план действий, чтобы в будущем вы могли контролировать своё поведение.
- ⊕ Старайтесь проявлять эмоции таким образом, чтобы они вдохновляли вашу команду и создавали вовлеченность. Однако не забывайте о том, что ваш изначальный энтузиазм часто превращается в разочарование, когда вы сталкиваетесь с неудачами. В сложные времена старайтесь сохранять позитивный настрой и старайтесь не реагировать остро на непредвиденные проблемы.





## Раздел 3: Лидерская Эффективность

9

### Управление людьми: (продолжение)

способность мотивировать других людей на достижение общих целей

#### Скептический

Шкала оценивает поведение, характеризующееся необъективной подозрительностью человека в отношении искренних намерений других людей.

99

#### Низкие результаты

- ⊕ Позитивный, оптимистично настроенный
- ⊖ Доверчивый, наивный

#### Высокие результаты

- ⊕ Уделяет пристальное внимание мотивам окружающих
- ⊖ Циничный, придирчивый, негативный

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ В стрессовой ситуации старайтесь фокусироваться не только на негативных аспектах деятельности ваших коллег. Такое отношение может привести к тому, что члены вашей команды устанут от отрицательных эмоций и перестанут испытывать чувство вовлеченности. Это также может стать препятствием для создания доверительных отношений в команде. Старайтесь чаще хвалить старания и достижения окружающих, когда вы их замечаете.
- ⊕ Несмотря на вашу скептичесность по отношению к коллегам, старайтесь им все-таки больше доверять. Когда вы подозреваете кого-либо в чем-либо, проконсультируйтесь с коллегами, чтобы определить, не видите ли вы врагов и злонамеренных планов там, где их нет. Ваш скептицизм также говорит о том, что вы склонны больше фокусироваться на негативе. Старайтесь находить объективные плюсы в ситуациях, которые вас огорчают.
- ⊕ Ваша скептическая пронизательность позволяет вам хорошо разбираться во многих внутривнутриполитических ситуациях на работе. Однако это может привести к тому, что коллеги будут воспринимать вас как негативного, циничного и недоверчивого человека. Не допускайте, чтобы круг ваших доверенных лиц стал слишком узким.

## План Развития

Правильно составленный План Развития может иметь большое значение для развития вашей карьеры. Ниже приведён шаблон, который рекомендуется заполнять самостоятельно или с помощью коуча. Мы рекомендуем фокусироваться на конкретных целях по двум или трём наиболее значимым для вас направлениям. Ваши оценки по компетенциям и шкалам Hogan должны помочь вам направить усилия в правильное русло для эффективного достижения поставленных целей. Ниже приведены рекомендации для составлению плана развития:

- Если вы сосредоточите ваши усилия на работе над компетенциями, которые выделены оранжевым/красным цветом (средние, низкие результаты), вы сможете добиться максимальных результатов.
- Если вы получили высокие результаты по компетенциям (зелёный/жёлтый цвет), вы должны задуматься о том, как избежать чрезмерного использования своих сильных сторон в этой области. Не забывайте, что высокие результаты по шкалам имеют свои слабые стороны.
- Если вы получили средние или низкие результаты по компетенциям (оранжевый/красный цвет), мы рекомендуем выбрать наиболее релевантные для вас и заниматься предметным развитием намеченных зон.
- Прежде чем ставить цели, просмотрите ещё раз рекомендации по развитию компетенций, по которым вы получили самые низкие баллы. Используйте эту информацию для составления реалистичного плана развития.

*Очень важно, чтобы цели по развитию, которые вы поставите, были конкретными, реалистичными, а прогресс измеряемым.*

## План Развития: пример

<b>Имя:</b> Джейн Сэмпл	<b>Должность:</b> Вице-президент по продажам	<b>Коуч:</b> Джон Сэмпл
----------------------------	---	----------------------------

### Цели по развитию № 1:

Конкретные Действия	Сроки
1. Выделить 3 направления, на которых я хотел бы сфокусироваться	1. до 3 июня
2. Провести анализ того, насколько эффективно я расходовал время в течение последнего месяца	2. до 1 июня
3. Делегировать выполнение несущественных видов работ подчинённым	3. до 15 июня
4. Проводить еженедельные отчётные собрания	4. 1 раз в неделю по пятницам
Как Отслеживать Прогресс в Развитии	Поддержка/Ресурсы
Обратная связь от моего руководителя Я делегирую больше задач своим подчинённым Делегирование задач проведено успешно	Члены моей команды Мой руководитель



## План Развития

### Цели по развитию № 3:

Конкретные Действия	Сроки
Как Отслеживать Прогресс в Развитии	Поддержка/Ресурсы