



# HIGH POTENTIAL TALENT REPORT

Ключевые компетенции для оценки лидерского потенциала

---

Отчёт для:

ID:

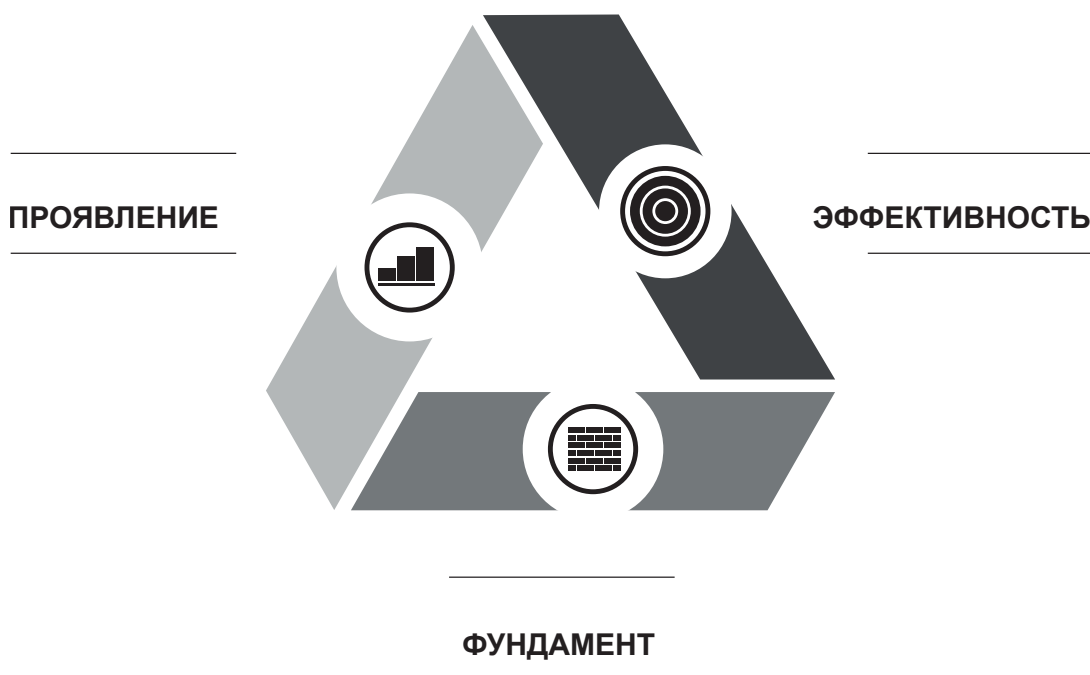
Дата:

Стандарт: Russian

## ВВЕДЕНИЕ

В XXI веке мы наблюдаем жёсткую конкурентную борьбу за привлечение высокопотенциальных лидеров, и будущее многих компаний зависит от того, удастся ли им найти лидеров на ключевые позиции и обеспечить их развитие для достижения устойчивых результатов. В организациях, которые уже сейчас смотрят в будущее, продвижение по карьерной лестнице талантливых сотрудников является одним из приоритетных направлений HR. Однако большинство организаций сложности с тем, чтобы найти надёжные методы, позволяющие выявлять и развивать сотрудников с самым 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.



## 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 лидера среди соратников, и, наконец, ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Каждый из кластеров включает в себя три компетенции, являющиеся ключевыми для достижения успеха в данном направлении.

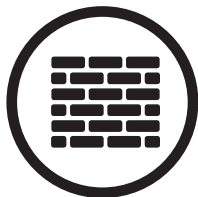
- **ФУНДАМЕНТ** - данный кластер включает в себя компетенции, которые оценивают способность Лидера подниматься в организационной иерархии и управлять своей карьерой, способность следовать корпоративным правилам и процедурам и конструктивно взаимодействовать с окружающими.
- **ПРОЯВЛЕНИЕ** - данный кластер включает в себя компетенции, которые оценивают способность лидера демонстрировать поведение, которое выделяет его на фоне других коллег.
- **ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - данный кластер включает в себя 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 9ти 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 Стиля Лидерства сотрудника. Отчёт не предполагает оценку тех или иных результатов как «хороших» или «плохих». Информация, содержащаяся в этом отчёте, должна помочь начинающим руководителям повысить свою эффективность, а топ-менеджерам — не останавливаться в своём развитии. Цель Отчёта — определить уникальные личностные особенности и зоны для развития, сфокусированное развитие которых будет способствовать максимальному раскрытию лидерского потенциала человека.

## СТРУКТУРА ОТЧЕТА



### РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

Лидерский потенциал основан на определённых личностных характеристиках, играющих роль базовых элементов карьерного роста. До того как сотрудник сможет руководить другими людьми, он должен проявить 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 решать широкий спектр задач компании

**Межличностные отношения:** способность конструктивно сотрудничать 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

Лидерский потенциал можно оценить по тому, насколько окружающие воспринимают человека в качестве лидера. Сотрудник, который позиционирует себя как лидер, стремится выделиться на фоне коллег, привлекая к себе внимание и формируя образ авторитетного и влиятельного человека.

#### КОМПЕТЕНЦИИ

**Лидерское позиционирование:** способность заниматься PRом своих достижений

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

**Налаживание связей:** способность создавать и укреплять полезные бизнес-связи

#### НИЗКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Люди, которые не хотят рекламировать свои успехи. Больше заинтересованы в эффективности, чем в получении признания.

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

Независимые, самостоятельные люди, которые не зависят от других.

#### ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Обаятельные и харизматичные люди, жаждущие признания.

Амбициозные люди, готовые брать на себя ответственность.

Коммуникабельные люди, активно занимающиеся нетворкингом.

## СТРУКТУРА ОТЧЕТА



### РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

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

#### КОМПЕТЕНЦИИ

**Управление бизнесом:** способность достигать высоких результатов

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

**Управление людьми:** способность мотивировать других на достижение общих целей

#### НИЗКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

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

Люди, которые испытывают затруднения в прогнозировании потребности в ресурсах.

Независимые и жесткие 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, планирующие наперед и готовые идти на продуманный риск.

Терпеливые и эмпатичные люди, умеющие определять потребности других и мотивировать их на достижение целей.

## ИТОГОВЫЙ ОТЧЁТ







Ниже представлена оценка вашего профиля лидерского потенциала. 9 компетенций, являющихся факторами достижения успеха, упорядочены по уровням: уровень 1 соответствует наивысшему результату, а 9 — самому низкому.

Ваши результаты показаны в цветовой кодировке, чтобы вы могли сравнить их с результатами во всем мире и узнать, в чем заключаются ваши сильные стороны и зоны для развития.



ФУНДАМЕНТ	ПРОЯВЛЕНИЕ	ЭФФЕКТИВНОСТЬ
<p><b>9</b> <b>Следование правилам:</b> способность соблюдать корпоративные правила</p>	<p><b>4</b> <b>Лидерское позиционирование:</b> способность заниматься PRом своих достижений</p>	<p><b>1</b> <b>Управление бизнесом:</b> способность достигать высоких результатов</p>
<p><b>3</b> <b>Стратегическое видение:</b> способность решать широкий спектр задач компании</p>	<p><b>2</b> <b>Влияние на окружающих:</b> способность влиять на окружающих для достижения результатов</p>	<p><b>8</b> <b>Управление ресурсами:</b> способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые активы</p>
<p><b>7</b> <b>Межличностные отношения:</b> способность конструктивно сотрудничать с людьми</p>	<p><b>6</b> <b>Налаживание связей:</b> способность создавать и укреплять полезные бизнес-связи</p>	<p><b>5</b> <b>Управление людьми:</b> способность мотивировать других на достижение общих целей</p>

## САМЫЕ ВЫСОКИЕ И САМЫЕ НИЗКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	НИЗКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
<p><b>1</b>  <b>Управление бизнесом:</b></p>	<p><b>7</b>  <b>Межличностные отношения:</b></p>
<p><b>2</b>  <b>Влияние на окружающих:</b></p>	<p><b>8</b>  <b>Управление ресурсами:</b></p>
<p><b>3</b>  <b>Стратегическое видение:</b></p>	<p><b>9</b>  <b>Следование правилам:</b></p>



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

9

### 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 неопределенной ситуации. Однако для них характерны тенденции к нарушению установленных правил и недостаточное внимание к деталям.

### ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Оценивает добросовестность, способность человека следовать правилам и процедурам.

62

#### 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 слепо 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 может способствовать вашему достижению целей, однако, прямолинейное следование процессам может мешать вам видеть новые способы решения задач, а также стратегическую картину в целом. Чаще запрашивайте обратную связь относительно внедрения возможных усовершенствований в бизнес процессах, которые могут иметь положительный эффект.
- ⊕ Попросите своих непосредственных подчинённых и коллег предоставлять вам регулярную обратную связь, занимаетесь ли вы микроменеджментом в отношении их проектов и задач. Люди учатся большому, когда они несут ответственность за свою работу и свои ошибки. Если окружающие действительно укажут вам на то, что вы уделяете слишком пристальное внимание деталям выполняемых ими заданий, поблагодарите их и постарайтесь изменить своё поведение.
- ⊕ 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 формулировать свои ожидания. Используйте эти компетенции с максимальной эффективностью, особенно на позициях, на которых требуется операционное руководство.



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

9

### Следование правилам: (продолжение)

способность соблюдать корпоративные правила

#### ИСПОЛНЕННЫЙ СОЗНАНИЯ ДОЛГА

Стремление понравиться, которое воспринимается как заискивание и нежелание занять твёрдую позицию перед руководством

14

##### Низкие результаты

- ⊕ Независимый, готов выражать свое несогласие с точкой зрения руководителя
- ⊖ Независимый, идёт против шерсти

##### Высокие результаты

- ⊕ Готовый оказать поддержку, надёжный, лояльный
- ⊖ Старается соблюдать установленные правила

##### Рекомендации по развитию

- ⊕ Избегайте использования таких оборотов, как: «Это никогда не сработает...», «А я так не считаю...», «Я категорически против...» и т.д. Это может привести к тому, что ваши высказывания не будут правильно поняты окружающими. 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, окружающие будут готовы выслушать ваше мнение. Это особенно важно, когда вы общаетесь с руководством.
- ⊕ Старайтесь контролировать вашу манеру общения. Если вы не согласны с мнением собеседника, потому что у вас есть сложившееся мнение по обсуждаемой теме, попробуйте переключить внимание на то, какую пользу другие могли бы получить от вашего высказывания.
- ⊕ Ваша способность общаться с руководством по острым вопросам, ваша готовность вставать на защиту интересов своих непосредственных подчиненных и решимость брать на себя ответственность за независимые решения являются важными лидерскими качествами, которые будут способствовать вашему карьерному росту. Однако, вы должны понимать, что, не соглашаясь с вышестоящим руководством, очень важно уметь сохранять при этом уважительное отношение к этим должностным лицам, не ставя их в неловкое положение своей принципиальной позицией.



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

9

### Следование правилам: (продолжение)

способность соблюдать корпоративные правила

#### ТРАДИЦИОНАЛИЗМ

Остро выраженное чувство ответственности и справедливости, консервативные ценности

17

#### Низкие результаты

- ⊕ Ценит инновации и прогресс, не приемлет формальности и бюрократию
- ⊖ Спокойно относится к быстрым изменениям

#### Высокие результаты

- ⊕ Принципиальный, рассудительный и уравновешенный
- ⊖ Может сопротивляться изменениям

#### Рекомендации по развитию

- ⊗ Старайтесь не слишком яростно критиковать принятые в организации правила и бизнес процессы, 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.
- ⊕ Предлагая новые идеи по усовершенствованию процессов в компании, не критикуйте уже устоявшиеся слишком сильно: старайтесь быть лояльны 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 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. Предлагая изменения, подготовьте четкое и разумное объяснение, почему они будут иметь положительный эффект для организации.



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

3

### Стратегическое видение:

способность решать широкий спектр задач компании

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

### ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Любознательность, открытость для новых идей

78

#### Низкие результаты

- ⊕ Прагматичный
- ⊖ Не любознательный

#### Высокие результаты

- ⊕ Любознательный и открытый для новых идей
- ⊖ Легко отвлекается

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Не делайте из каждой встречи мозговой штурм или теоретическое обсуждение масштабных проблем. Перед важными совещаниям определите цель, которая должна быть достигнута. Структурирование плана совещания создаст вам репутацию целеустремленного и прагматичного человека.
- ⊕ Попросите коллег предоставить вам обратную связь, чтобы вы смогли убедиться в том, что вас воспринимают как человека, способного не только генерировать идеи, но и реализовывать их на практике.
- ⊕ Ваша любознательность и широта ваших взглядов служат ценными ресурсами 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 постоянным усовершенствованиям. Не забывайте, однако, о том, что вы должны уметь демонстрировать практическую ценность своих стратегических взглядов.



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

3

### Стратегическое видение: (продолжение)

способность решать широкий спектр задач компании

#### ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Ориентация на постоянное развитие и повышение уровня компетенций

100

##### Низкие результаты

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

##### Высокие результаты

- ⊕ Предпочитает получать знания от экспертов
- ⊖ 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 материала, который может принести практическую ценность для вашей работы. Несмотря на вашу компетентность по многим вопросам, старайтесь избегать репутации всезнайки. Обязательно проявляйте интерес к мнению коллег.
- ⊕ Постарайтесь создать для вашей команды обучающую среду, ищите способы применять свои знания в работе. Делитесь методами и приемами, которые позволяют вам всегда оставаться в курсе актуальной информации. Позиционируйте себя как доступного профильного эксперта, но не с высокомерной позиции.
- ⊕ Ваш интерес к обучению и приобретению новых знаний являются важными факторами, способствующими вашему карьерному росту. Вы производите впечатление эрудированного и обладающего актуальной информацией о последних достижениях в бизнесе человека, окружающие ценят вашу осведомленность о рыночных тенденциях, оказывающих влияние на деятельность организации. Продолжайте получать новые знания, которые помогают вашей организации быть на шаг впереди конкурентов.



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

3

### Стратегическое видение: (продолжение)

способность решать широкий спектр задач компании

#### С БОГАТЫМ ВООБРАЖЕНИЕМ

Неординарные и эксцентричные мысли и поступки; непрактичные и нереалистичные идеи.

88

##### Низкие результаты

- ⊕ Рассудительный, прагматичный
- ⊖ Не пыщет 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 как один из вариантов. В конце каждого совещания уделяйте время подведению итогов: обобщайте основные выводы, перечисляйте намеченные мероприятия, распределяйте роли и обязанности. Сверяйте понимание ваших идей участниками совещания.
- ⊕ Старайтесь обращать больше внимания на ту обратную связь, которую вам дают окружающие в отношении предлагаемых вами идей. Окружающие могут воспринимать ваши идеи как слишком странные и эксцентричные. Ваша манера презентации идей может быть непонятной и запутанной. Обязательно запрашивайте обратную связь. Это поможет вам оценить реакцию аудитории и позволит скорректировать и качество идей, и навыки их подачи на публике.
- ⊕ Вы - источник богатого воображения, уникальных идей и нестандартных способов решения проблем. Ваша организация однозначно может извлекать больше пользы из вашего стратегического видения и прогрессивного мышления. Проблема, однако, заключается в том, что окружающие просто напросто не всегда могут вас понимать. Поэтому вы должны выделять время на то, чтобы структурировать свои идеи, продумывать стиль и манеру их подачи таким образом, чтобы окружающие могли их а) лучше понимать б) понимать ваш план реализации этих идей на практике.



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

7

### Межличностные отношения:

способность конструктивно сотрудничать 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 и рубить правду-матку.

### АДАПТАЦИЯ

Способность человека быть спокойным, уравновешенным и оптимистично настроенным

76

#### Низкие результаты

- ⊕ Полон драйва и энтузиазма, переживает по поводу дэдлайнов
- ⊖ Напряженный, раздражительный, болезненно относится к критике

#### Высокие результаты

- ⊕ Легко адаптируется к изменениям
- ⊖ Наплевательски относится к дэдлайнам

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Ни в коем случае вы не должны делать предположения, что окружающие могут справиться со стрессом и организационным давлением так же легко как и вы. Ваши коллеги могут испытывать сильнейший стресс, но вы можете этого не замечать. Поэтому вы должны искоренить из вашего поведения модели пренебрежительного отношения к их беспокойству и озабоченности. Старайтесь проявлять больше сочувствия к коллегам, обсуждая с ними вопросы, вызывающие у них напряжение.
- ⊖ Ваша феноменальная уверенность в своих силах является вашей сильной стороной, но иногда она может приводить к проблемам. Вы абсолютно не восприимчивы к обратной связи, вы игнорируете объективную критику в свой адрес, не учитываете ошибки прошлого, ибо даже ошибками их не считаете. Поэтому вы должны пересмотреть ваше отношение к обратной связи как концепцию. Если вы не научитесь запрашивать обратную связь, не начнёте извлекать пользу из своих ошибок, не будете уделять время неэффективности рабочих процессов, вы просто не сможете дальше развиваться профессионально.
- ⊕ Ваши коллеги рассчитывают на вас во времена неопределённости и изменений. Ваши последовательность, оптимизм, устойчивость к стрессу служат полезным примером для окружающих. Окружающие ценят вашу уравновешенность, выдержку и эмоциональный самоконтроль.



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

7

### Межличностные отношения: (продолжение)

способность конструктивно сотрудничать с людьми

#### МЕЖЛИЧНОСТНАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ

Способность человека быть эмпатичным, тактичным и дипломатичным

41

##### Низкие результаты

- ⊕ Прямолинейный стиль общения
- ⊖ Может производить впечатление резкого и раздражительного человека

##### Высокие результаты

- ⊕ Дипломатичный стиль общения
- ⊖ Может стараться избегать сложных разговоров

##### Рекомендации по развитию

- ⊕ Задайте себе вопрос, приводил ли ваш стиль общения к непредвиденным проблемам во взаимоотношениях с людьми в прошлом? Возможно, более тщательно взвешенные формулировки могли бы вообще помочь избежать проблемной ситуации? Прежде чем давать кому-либо обратную связь по результатам его/ её деятельности, попытайтесь оценить, как ваш посыл может быть воспринят. Запросите у окружающих обратную связь в отношении вашего межличностного стиля общения. Иногда вы можете быть слишком откровенны, и это подлежит разумной коррекции.
- ⊕ Обращайте больше внимания на то, как окружающие реагируют на ваш прямолинейный стиль общения. Некоторые оценят вашу откровенность и честность, многие посчитают, что вы бросаєте им вызов, даже несмотря на то что такого намерения у вас не было. Будьте внимательны к тому, какой стиль общения является более предпочтительным в беседах с разными людьми. Запросите обратную связь в отношении вашего стиля общения и внесите в него необходимые изменения.
- ⊕ Продолжайте уделять внимание критике низкой эффективности работы и другим рабочим вопросам, требующим обсуждения. Подвергая сомнению взгляды коллег, обязательно признавайте их положительные аспекты, прежде чем высказать свое мнение. Делегируя полномочия, делайте это в вопросительной форме (например: «Вы не возражаете, если вам придется...?»). Прежде чем поставить задачу или попросить о помощи, всегда узнавайте мнение предполагаемого исполнителя.



## РАЗДЕЛ 1: ФУНДАМЕНТ

7

### Межличностные отношения: (продолжение)

способность конструктивно сотрудничать с людьми

#### АЛЬТРУИЗМ

Стремление активно помогать другим людям

29

##### Низкие результаты

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

##### Высокие результаты

- ⊕ Ценит возможность помогать окружающим
- ⊖ Ориентирован на сотрудничество

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Когда окружающие обращаются к вам за помощью или советом, не делайте сразу вывод о том, что они не в состоянии справиться с проблемой самостоятельно. Безусловно, руководители должны участвовать в развитии своих сотрудников и поддерживать их в совершенствовании соответствующих компетенций. Чрезвычайно важно избегать формирования корпоративной культуры «каждый сам за себя» — это несёт непоправимый ущерб командной работе и сотрудничеству.
- ⊕ Уделяйте время обдумыванию потребностей членов вашей команды в профессиональном развитии. Составьте список основных направлений развития и сопоставьте его с приоритетами в бизнесе. Запросите у членов команды обратную связь, в какой области им требуется ваше непосредственное участие, планируйте ваш график таким образом, чтобы выделять время для вовлечения в их развитие.
- ⊕ Постоянно поощряйте членов команды нести личную ответственность за результат, так как это повышает их чувство уверенности в своих силах. Одновременно с этим давайте окружающим понять, что вы всегда готовы прийти им на помощь, если в этом будет необходимость. Таким образом вы формируете культуру ответственности за результат, сохраняя при этом атмосферу сотрудничества и командной работы.

## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

### 4 **Лидерское позиционирование:**

способность заниматься PRом своих достижений

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

#### **САМОУВЕРЕННЫЙ**

Чрезмерная уверенность и самонадеянность, неспособность признавать ошибки

63

##### **Низкие результаты**

- ⊕ Скромный и неприязнительный
- ⊖ Не готов брать на себя ответственность

##### **Высокие результаты**

- ⊕ Отважный и бесстрашный
- ⊖ Излишне самоуверенный и заносчивый

##### **Рекомендации по развитию**

- ⊕ Вы производите впечатление человека, который не стремится привлечь к себе внимание. Однако, вы должны понимать, те люди, которые занимаются самоPRом, не обязательно всегда эффективны и результативны, однако их обычно замечают и запоминают. Старайтесь демонстрировать результаты своей работы таким образом, чтобы это было удобно для вас и выглядело естественно для окружающих. Поработайте с коучем, чтобы он помог вам найти тот самый золотой баланс между вашей природной скромностью и самопродвижением. Немного заслуженной саморекламы ещё никому никогда не мешало.
- ⊕ Ваша природная скромность может мешать вам более проактивно развивать карьеру или оказывать влияние на других людей и события. Попросите коуча помочь вам проработать ваши установки, связанные со скромностью и разработать разумную стратегию самопродвижения. Перед важными совещаниями стратегически продумывайте, что вам следует сказать вслух про достигнутые результаты. Спросите себя, действительно ли вы получаете в рамках вашей нынешней должности опыт, необходимый для перехода на следующую ступень в вашей карьере.
- ⊕ Ваша природная скромность, открытость к обратной связи, способность признать свои ошибки и извлекать из них уроки являются вашими сильными сторонами. Хотя окружающие и ценят эти качества, вероятно, они не всегда готовы воспринимать как уверенного в своих силах авторитета.



## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

### 4 Лидерское позиционирование: (продолжение)

способность заниматься PRом своих достижений

#### ТЕАТРАЛЬНЫЙ

Избыточное желание быть в центре внимания и неспособность фокусироваться на задачах

78

#### Низкие результаты

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

#### Высокие результаты

- ⊕ Привлекающий внимание
- ⊖ Легко отвлекающийся

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы не должны постоянно находиться в центре внимания, несмотря на то, что окружающие могут считать вас коммуникабельным и обаятельным. Обязательно следите за тем, сколько времени вы тратите на то, чтобы говорить, и на то, чтобы слушать других. Чаще запрашивайте обратную связь и просите коллег высказывать своё мнение о важном для них вопросе. Во время общих встреч и совещаний следите за тем, чтобы каждый участник принимал участие в обсуждении.
- ⊕ Старайтесь давать окружающим больше возможностей для того, чтобы они могли проявить свои лидерские качества. лично вы уже и так играете заметную роль в команде. Однако, ваша задача как руководителя сделать так, чтобы всех членов вашей команды воспринимали как людей, способных взять на себя ведущую роль. При работе над амбициозными проектом подумайте, кто из членов вашей команды мог бы стать лидером проекта. Если у вас есть такой человек в команде, предоставьте ему все необходимые полномочия, оказывая поддержку тогда, когда нужно.
- ⊕ Окружающим нравятся ваша энергия, драйв и навыки коммуникаций, которые помогают им отвлекаться от рутинных задач. У вас хорошо получается оживлять рабочую атмосферу и обеспечивать вовлеченность персонала. Продолжайте использовать присущие вам энтузиазм и харизму, чтобы достигать взаимопонимания с коллегами и без стеснения заявлять о своих рабочих успехах и достижениях.

## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

### 4 Лидерское позиционирование: (продолжение)

способность заниматься PRом своих достижений

#### ПРИЗНАНИЕ

Стремление получать публичное признание и похвалу

58

#### Низкие результаты

- ⊕ Скромный, предпочитает играть на вторых ролях
- ⊖ Слишком сдержанный и незаметный

#### Высокие результаты

- ⊕ Демонстративный, стремится быть в центре внимания
- ⊖ Не всегда готов делить успех с другими

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Старайтесь делать так, чтобы у окружающих не возникало впечатления, что вы присваиваете себе успехи команды. Как и многие успешные люди, вы получаете удовольствие от того, что ваши достижения замечают. Однако, важно помнить, что как руководитель вы добиваетесь успеха тогда, когда успеха добивается ваша команда в том числе. Ищите больше возможностей признавать значение, которое играет ваша команда в достижении общих результатов.
- ⊕ Когда ваша команда достигает успехов, старайтесь рассказывать об этом окружающим и всем лицам, которые могут как-то влиять на репутацию команды в компании. Когда хвалят лично вас, обязательно разделяйте похвалу со всеми, кто вносил вклад в достижение результата.
- ⊕ Ваше стремление получать признание для себя лично и для команды является важным ресурсом, способствующим карьерному росту. Продолжайте отмечать успехи более скромных сотрудников в команде. Никогда не забывайте делить успех с другими.

## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

### 2 Влияние на окружающих:

способность влиять на окружающих для достижения результатов

Сотрудники с высокими результатами по этой компетенции стремятся принимать 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 добиваться результатов.

#### АМБИЦИОЗНОСТЬ

Физическая способность добиваться результата; дух соперничества, энергичность и уверенность в себе

92

##### Низкие результаты

- ⊕ Не агрессивный, хороший командный игрок
- ⊖ Неохотно принимает на себя ответственность

##### Высокие результаты

- ⊕ Умеет влиять на окружающих
- ⊖ Может производить впечатление излишне напористого человека

#### Рекомендации по развитию

- ⊛ Не стоит считать, что все окружающие также амбициозны как и вы. Некоторые люди медлительны в работе и могут сопротивляться вам и вашему агрессивному стилю. Старайтесь быть более терпеливым по отношению к людям, в не зависимости от их уровня амбиций, потому что они могут владеть информацией, которой нет у вас. В целом ваш успех зависит от того, сможете ли вы побудить разных по характеру членов команды оставить на пороге их личные амбиции и работать вместе ради общей цели.
- ⌚ Попросите коллег и подчинённых предоставить вам обратную связь в отношении вашего стиля руководства. Постарайтесь найти ответы на следующие вопросы: склонны ли вы временами к агрессии? всегда ли вы принимаете решения единолично, не проведя консультации с теми людьми, интересы которых непосредственно затрагиваются вашими решениями? Испытываете ли вы временами неудовлетворённость результатами работы своих сотрудников, причины которой они не могут понять? Оказываете ли вы своим сотрудникам необходимую поддержку?
- ⬇ Продолжайте быть ролевой моделью решительности и готовности брать на себя ответственность. Ваша способность вести людей за собой помогает окружающим не терять целеустремлённости и продолжать движение по направлению к поставленным целям. Способность оказывать положительное и эффективное влияние на окружающих для достижения общей цели, является важным лидерским качеством, которое, похоже, присуще вам от природы.

## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

2

### Влияние на окружающих: (продолжение)

способность влиять на окружающих для достижения результатов

#### ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ

С избыточным энтузиазмом относится к людям, загорается проектами, а затем внезапно разочаровывается, эмоционально реагируя на проблемы.

21

#### Низкие результаты

- ⊕ Терпеливый, спокойный, покладистый
- ⊖ Никогда никому не спешит

#### Высокие результаты

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

#### Рекомендации по развитию

- ⊛ Вы производите впечатление человека очень спокойного, уравновешенного, невозмутимого. Однако, ваша не эмоциональность может восприниматься как безразличие, негативно влияя на вашу способность оказывать влияние и воодушевлять других людей. Окружающим периодически необходимо чувствовать и видеть за вашими словами и действиями тот энтузиазм, который бы свидетельствовал бы о том, что вам не всё равно.
- ⊛ Из-за того что вы производите впечатление слишком спокойного и невозмутимого человека, окружающие могут считать, что вам недостаёт энтузиазма и настойчивости. Обсуждая темы, которые вы считаете особенно важными, обратите внимание на то, удаётся ли вам вообще выражать какие-то эмоции. Запросите обратную связь у коллег, считают ли они вас вовлечённым в жизнь организации человеком.
- ⊛ Окружающие ценят вашу позитивную, спокойную манеру поведения, несмотря на неизбежные задержки и нарушение планов. Ваше самообладание и эмоциональная устойчивость создают положительный настрой и создают надёжную корпоративную культуру, лишённую ненужных конфликтов и драматических ситуаций.

## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

2

### Влияние на окружающих: (продолжение)

способность влиять на окружающих для достижения результатов

#### ОСТОРОЖНЫЙ

Страх неудачи и критики

3

#### Низкие результаты

- ⊕ Способность принимать быстрые решения
- ⊖ Склонен к неоправданному риску

#### Высокие результаты

- ⊕ Редко совершает глупые ошибки
- ⊖ Боится принимать решения

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Старайтесь принимать просчитанные решения, основанные на проверенной информации и анализе возможных финансовых последствий. Когда коллеги подвергают сомнению ваши предложения, попытайтесь понять их точку зрения. Вполне возможно, что ваша решительность и готовность к быстрым действиям в краткосрочной перспективе сэкономят компании время, однако пренебрежение анализом возможных последствий может привести в долгосрочной перспективе к потере экономической эффективности.
- ⊕ Уделяйте внимание тому, как вы принимаете решения: какие возможности привлекают ваше внимание, какие факторы вы учитываете, насколько быстро действуете, как вы оцениваете риски и угрозы. Выберите заслуживающего доверия коллегу, который поможет вам сравнивать издержки от ошибок и выгоду от правильных решений, используя более структурированный и аналитический подход. Чем важнее решение, тем больше вы должны консультироваться с коллегами, чтобы убедиться в правильности вашего выбора.
- ⊕ Ваша готовность участвовать в новых проектах, применять новые методы и доверять сотрудникам сложные задания подает важный сигнал о вашей открытости инновациям. Столкнувшись с проблемой, будьте готовы отвечать на сложные вопросы и защищать свои решения, опираясь на логику и подтверждающую информацию. Это значительно повысит вашу способность оказывать влияние на окружающих и поддержит вашу репутацию как человека, способного принимать продуманные стратегические решения.

## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

### 6 **Налаживание связей:**

способность создавать и укреплять полезные бизнес-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 более узкий круг знакомств, именно на него они полагаются на него в своем дальнейшем карьерном росте. Однако, несмотря на свои профессиональные способности, с точки зрения карьерного роста они могут находиться в невыгодном положении, так как не занимаются нетворкингом.

#### ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ

Степень восприятия человека как социально активной, открытой и инициативной при общении личности

56

##### Низкие результаты

- ⊕ Целеустремленный, умеющий внимательно слушать
- ⊖ Отрешенный, сдержанный и застенчивый

##### Высокие результаты

- ⊕ Экстравертный и контактный
- ⊖ Рассеянный, может говорить больше, чем слушать

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Когда окружающие разговаривают, не проявляйте признаков нетерпения и не поддавайтесь искушению прервать беседу. Стремитесь избегать доминирования в общении: позвольте другим участникам высказываться первыми, предоставьте слово членам команды, убедитесь, что все участники имеют возможность участвовать в обсуждении.
- ⊕ Вы производите впечатление общительного и красноречивого человека. Но было бы неплохо, если окружающие считали бы, что вы умеете и хорошо слушать. Участвуя в беседе, контролируйте, сколько времени вы говорите, и слушайте ответ собеседников. Вы также производите впечатление человека, имеющего широкие связи в организации. Поставьте перед собой цель представить ваших младших коллег своим знакомым в других подразделениях организации.
- ⊕ Вы производите впечатление дружелюбного и отзывчивого человека, который знаком со многими сотрудниками организации. Вы можете использовать эти черты своего характера для знакомства людей, которые нуждаются друг в друге для решения проблем организации. вас вполне могут привлекать к тому, чтобы знакомить новых сотрудников с правилами внутреннего распорядка в организации.



## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

6

### Налаживание связей: (продолжение)

способность создавать и укреплять полезные бизнес-связи

#### САМ В СЕБЕ

Возможность того, что жесткость и уверенность в своих силах производят впечатление замкнутости, отчужденности и безразличия к чувствам окружающих

71

#### Низкие результаты

- ⊕ Тактичный и деликатный
- ⊖ Чрезмерно чувствителен

#### Высокие результаты

- ⊕ Жесткий и психологически устойчивый
- ⊖ Отстраненный и необщительный

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы психологически устойчивый человек и обычно не воспринимаете критику и плохие новости болезненно. Большинство людей не обладают таким уровнем психологической устойчивости, как вы, об этом следует помнить, когда вы предоставляете отрицательную обратную связь окружающим. Откровенность и искренность могут казаться отличными качествами, но способны разрушать важные взаимоотношения.
- ⊕ Во времена стремительных перемен и неопределенности будьте поддержкой членам своей команды. вам свойственна психологическая устойчивость, и члены вашей команды иногда могут испытывать стресс в ситуациях, которые на вас не оказывают воздействия. Помните, что в трудные времена окружающие могут обращаться к вам за поддержкой. Внимательно отслеживайте ситуации, когда им необходима поддержка, и будьте готовы ее предоставить.
- ⊕ вас воспринимают как человека, способного противостоять стрессу и давлению, который не будет уклоняться от конфронтации, если такая необходимость возникнет. Ваша готовность подвергать критике неэффективных работников и возлагать на подчиненных ответственность за их поведение являются важными лидерскими качествами и служат демонстрацией вашей личной ответственности.

## РАЗДЕЛ 2: ПРОЯВЛЕНИЕ

### 6 **Налаживание связей: (продолжение)**

способность создавать и укреплять полезные бизнес-связи

#### ПРИЧАСТНОСТЬ

Поиск возможностей для построения социальных взаимоотношений и взаимодействия с окружающими

90

#### Низкие результаты

- ⊕ Ценит независимость
- ⊖ Может не испытывать интереса к расширению круга своего общения

#### Высокие результаты

- ⊕ Ценит взаимоотношения
- ⊖ Может испытывать трудности при работе в одиночестве

#### Рекомендации по развитию

- ⊗ Не следует считать, что остальные считают совещания и беседы такими же полезными, как и вы. Вы с удовольствием выстраиваете взаимоотношения и налаживаете контакты, в то время как некоторые из ваших коллег предпочитают сосредоточиться и некоторое время поработать в одиночестве. Понаблюдайте за предпочтениями окружающих, особенно если у вас есть непосредственные подчиненные, и определите, сколько своего времени вам действительно требуется им уделить.
- ⊕ Начните оценивать, как вы тратите свое время, и нужно ли планировать совещания, тогда как, возможно, повышение роли индивидуальной работы лучше послужит достижению целей организации. Попросите своих коллег высказаться по поводу времени, которое они проводят на совещаниях, и того, является ли общение, каким бы приятным оно ни было, самым эффективным подходом к достижению результатов.
- ⊕ Продолжайте строить сети взаимоотношений внутри и за пределами организации. Широкая сеть ваших контактов является очень продуктивным способом стимулировать эффективное и качественное информационное взаимодействие в рабочей среде. Содействуя взаимоотношениям между людьми, вы также способствуете сплоченности, доверию и вовлеченности персонала, а это помогает упрочить деятельность организации в целом.



## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 1 Управление бизнесом:

способность достигать высоких результатов

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

Степень проявления лидерских качеств, духа соперничества, энергичности и уверенности в себе

92

##### Низкие результаты

- ⊕ Ставит реалистичные и четко определенные цели
- ⊖ Остается в зоне комфорта

##### Высокие результаты

- ⊕ Ставит амбициозные цели
- ⊖ Может соперничать с членами команды или запугивать их

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Перестаньте считать, что всем свойственна такая же напористость, дух соперничества и ориентированность на результат, как и вам. Ваша решимость добиться результатов важна и достойна восхищения, но остерегайтесь угрожать или недооценивать коллег и непосредственных подчиненных, которые не соответствуют вашим стандартам производительности. Вместо того чтобы раздражаться, постарайтесь с максимальной эффективностью использовать уникальные сильные стороны каждого члена вашей команды, давая им сложные задачи, требующие исключительной отдачи.
- ⊕ Начните проводить больше времени с членами своей команды, обсуждая, что их интересует и мотивирует. Обязательно расспрашивайте их об условиях, когда они чувствуют наибольшую вовлеченность в свою работу. Постарайтесь найти общие темы, которые связывают их интересы с вашей концепцией развития команды. Затем в процессе дальнейшей работы превращайте эти интересы в объединяющие факторы.
- ⊕ Продолжайте проявлять уместную инициативность, которая обычно заключается в определении сложных целей, достижение которых отвечает интересам организации. Убедитесь, что члены вашей команды поддерживают ваши основные цели и смогут выполнять все связанные с ними требования. Несмотря на то что вам следует по-прежнему побуждать команду к действию, позаботьтесь о том, чтобы цели, которые вы ставите, были достижимыми.

## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 1 Управление бизнесом: (продолжение)

способность достигать высоких результатов

#### ВЛАСТЬ

Желание преуспеть, оказывать влияние, достичь высокого положения, сделать что-то значимое и превзойти конкурентов

91

#### Низкие результаты

- ⊕ Склонен соблюдать установленные процедуры
- ⊖ Может удовлетворяться существующим положением дел

#### Высокие результаты

- ⊕ Хочет победить и превзойти конкурентов
- ⊖ Считает, что победа превыше всего

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Вы отдаете явное предпочтение действиям и получению результатов. вам необходимо воздерживаться от искушения принимать решения и двигаться вперед, не обратившись перед этим за предложениями и поддержкой к коллегам, занимающим ключевые посты. Возможно, они более охотно поддерживали бы ваши решения и были в большей степени вовлечены в их реализацию, если бы они имели возможность участвовать в процессе и могли влиять на результат.
- ⊕ Когда в организации возникают проблемы, подумайте о возможности коллективного принятия решения, чтобы обеспечить согласованность и с максимальной эффективностью использовать профессиональный опыт членов вашей команды. Поощряйте открытое обсуждение этих вопросов, чтобы предоставить сотрудникам возможность оказать влияние на определение направления. Чтобы получить оптимальный результат, по возможности, делегируйте функции управления. Способствуйте развитию членов команды, поощряя их выполнять обязанности, которые не соответствуют их естественным наклонностям.
- ⊕ ваше стремление победить и ваш стиль руководства, нацеленный на результат, создают вам репутацию человека с высокими стандартами, который стремится стать лучшим в том, что он делает. Наиболее существенный момент в бизнесе — превзойти конкурентов, а это может случиться только в том случае, когда люди ставят сознательную цель добиться высокой эффективности работы.

## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 1 Управление бизнесом: (продолжение)

способность достигать высоких результатов

#### КОММЕРЦИЯ

Относится к интересу к деньгам, прибылям, инвестициям и бизнес-возможностям

86

##### Низкие результаты

- ⊕ Ценит нематериальные цели и результаты
- ⊖ В целом безразличен к финансовому результату

##### Высокие результаты

- ⊕ Ценит финансовый успех
- ⊖ Превыше всего ценит материальные цели

##### Рекомендации по развитию

- ⊕ Не считайте, что окружающие так же, как и вы, мотивированы финансовой выгодой. Некоторые, например, могут быть в большей степени заинтересованы признанием их работы, чем повышением заработной платы и премиями. Финансовые цели являются критическими для коммерческой деятельности, и внимание к ним вполне объяснимо. Но число — это не концепция развития и не стратегия, поэтому неплохо было бы сообщать о целях организации не только в финансовом выражении, но также и в стратегическом и концептуальном выражении.
- ⊕ Подумайте, не отдаете ли вы предпочтения финансовым результатам деятельности перед формированием команды, развитием персонала и обеспечением согласованности и вовлеченности сотрудников. Исследования показывают, что эти нематериальные факторы имеют большое значение для стабильности высоких финансовых результатов. При обсуждении своих предложений и решений рассматривайте как финансовые, так и нефинансовые факторы и предполагаемые последствия.
- ⊕ Продолжайте уделять основное внимание достижению высоких финансовых результатов, а также учету влияния на эти результаты принимаемых решений. Вы предпочитаете использовать количественные показатели как основную систему показателей успеха. Находите возможности учить сотрудников, как выражать результаты своей работы в показателях, отражающих их вклад в доход и прибыль компании.

## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 8 Управление ресурсами:

способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые активы

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, не всегда эффективно прогнозируют потребности бизнеса в ресурсах.

#### ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Степень добросовестности, консервативности и надежности

62

##### Низкие результаты

- ⊕ Способен быстро приспосабливаться к обстоятельствам, не испытывает затруднений в ситуации неопределенности
- ⊖ Неорганизованный, может не испытывать интереса к планированию

##### Высокие результаты

- ⊕ Организованный, уверенные навыки планирования
- ⊖ Изменение планов может даваться с трудом

##### Рекомендации по развитию

- ⊕ Даже в самые лучшие планы иногда приходится вносить изменения. Избегайте придерживаться плана на том основании, что его единственная ценность заключается только в том, что его составили вы. Всегда помните о том, что из правил бывают исключения, особенно при неожиданном изменении обстоятельств. В особых обстоятельствах проявляйте больше гибкости.
- ⊕ Периодически просматривайте свой план приобретения и расходования ресурсов, чтобы определить, не требуется ли их перераспределение. Возьмите за правило периодически просматривать свой план ресурсов и внесите это в свой рабочий график. Контролируйте ход выполнения работ вашей командой и сравнивайте результаты с планом. Будьте готовы к тому, что в ходе проверки вы убедитесь в необходимости пересмотра плана.
- ⊕ Ваша способность планировать работу, следовать плану и прогнозировать потребность в ресурсах являются важными активами карьерного роста. Окружающие ценят то, как вы организываете надлежащее хранение и расходование ресурсов. Также членам вашей команды удобно предугадывать ваши запросы и требования — ваше планирование способствует вашей предсказуемости.

## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 8 Управление ресурсами: (продолжение)

способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые активы

#### УВЛЕКАЮЩИЙСЯ

Возможность того, что стремление к сильным ощущениям повлечет легкомысленность при оценке рисков или безответственность при принятии решений

43

#### Низкие результаты

- ⊕ Открытый, соблюдает установленные границы
- ⊖ Излишне консервативный или слишком объективный

#### Высокие результаты

- ⊕ Обаятельный, убедительный, харизматичный
- ⊖ Может проявлять импульсивность и идти на необдуманный риск

#### Рекомендации по развитию

- ⊛ Очень важно, чтобы при принятии решений о том, как приобрести и распределить ресурсы, вас не воспринимали как осторожного и/или избегающего риска человека. Никому не нравится совершать очевидные ошибки, но для того чтобы воспользоваться непредвиденными возможностями, зачастую необходимо рисковать и гибко толковать инструкции. Иногда полезно бывает пойти на риск.
- ⊕ Создайте себе репутацию человека, способного быстро реагировать на возникающие возможности. Будет полезно, если вас будут воспринимать как человека, который пойдет на обоснованный риск, занявшись новыми проектами или пригласив новых сотрудников. Найдите в организации сотрудника, который является одновременно и интересным, и успешным человеком. Возьмите его за образец того, как строить взаимоотношения, искать ресурсы и находить новых сотрудников в команду. Определите навыки, которые вы можете перенять, а затем предпринимайте конкретные действия, которые будут способствовать вашему развитию в этом направлении.
- ⊕ Вы производите впечатление уравновешенного, контролирующего себя человека, принимающего ответственные решения и внимательно относящегося к правилам и инструкциям. Вполне вероятно, что вам свойственно тщательно обдумывать последствия решений в отношении ресурсов, учиться на практике и редко обещать более того, что вы можете выполнить. Окружающие будут воспринимать вас как надежного, заслуживающего доверия и последовательного человека, чье поведение отличается прозрачностью.

## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 8 Управление ресурсами: (продолжение)

способность создавать, оптимизировать и эффективно использовать ключевые активы

#### ЗНАНИЯ

Степень интереса к знаниям, исследованиям, технологиям, данным

81

#### Низкие результаты

- ⊕ Предпочитает быстрое и интуитивное принятие решений
- ⊖ Интуитивные решения могут оказаться неверными

#### Высокие результаты

- ⊕ Предпочитает принимать решения, основываясь на данных
- ⊖ Может отложить принятие решений, пока не соберет достаточно данных

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Избегайте впасть в аналитический паралич. Когда необходимо принимать решение, не отвлекайтесь на поиск дополнительной информации, особенно в тех случаях, когда быстрого решения будет достаточно. Хотя опрометчивых решений следует избегать, выбирая между скоростью и правильностью, зачастую можно найти компромисс. Не поддавайтесь искушению пересматривать уже принятые решения.
- ⊕ Найдите пути превратить присущие вам способности и интерес к технологиям в конкурентное преимущество вашей команды. Рассмотрите операции, которые с помощью технологий можно сделать более целесообразными и эффективными. Составьте план технологического развития своей группы. Привлекайте специалистов ИТ, чтобы найти способы обобщения бизнес-данных для принятия решений или обнаружения тенденций.
- ⊕ ваше стремление анализировать имеющиеся доводы, прежде чем принимать решения, приводит к оптимальным результатам. Окружающие ценят тот факт, что вы полагаетесь на рациональный анализ, а не на эмоциональные аргументы, потому что это делает ваше решение прозрачным предсказуемым. Некоторые из ваших сотрудников ценят также вашу готовность использовать знания, для того чтобы сломать стереотипы.

## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 5 Управление людьми:

способность мотивировать других 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 возлагать на сотрудников ответственность за результат. Они создают высокоэффективные команды, мотивируют других на достижения и добиваются результатов. Сотрудники с низкими результатами по этой компетенции могут быть слишком резкими и недоброжелательными с людьми. Они отличаются высокой трудоспособностью, но им с трудом удается мотивировать других на достижение общих целей.

### МЕЖЛИЧНОСТНАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ

Степень эмпатии, тактичности и понимания потребностей окружающих

41

#### Низкие результаты

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

#### Высокие результаты

- ⊕ Располагающий к себе, терпеливый
- ⊖ Может испытывать чувство неловкости, высказывая негативное мнение

#### Рекомендации по развитию

- ⊛ Не каждый человек, не испытывает дискомфорта от прямолинейного стиля общения так же, как вы. Некоторые талантливые люди довольно чувствительны. Для них прямолинейная негативная обратная связь без тщательного подбора слов может быть контрпродуктивной. В целом, чтобы люди в полной мере проявили свои способности, вам необходимо формулировать свою обратную связь в таких выражениях, чтобы они были дипломатичными и взвешенными, — высказывания должны поощрять людей, а не заставлять их занимать оборонительную позицию.
- ⊕ Начните с максимальной эффективностью использовать в общении дипломатичность. Хотя при обратной связи откровенность и прямолинейность довольно заманчивы, если они заставляют сотрудников занимать оборонительную позицию, это может быть контрпродуктивно. Чтобы мотивировать сотрудников на повышение эффективности работы, прежде чем говорить об их слабых сторонах или о качествах, требующих развития, подчеркните их достижения.
- ⊕ Продолжайте предоставлять сотрудникам своевременную и конструктивную обратную связь и возлагайте на них ответственность за результаты работы. Ваша готовность смело браться за решение вопросов и откровенно обсуждать идеи способствует тому, что члены вашей команды смогут предвосхищать возникновение проблем в быстро меняющейся бизнес-среде. Откровенный и прямолинейный стиль общения укрепляет вашу репутацию как открытого человека.

## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 5 Управление людьми: (продолжение)

способность мотивировать других на достижение общих целей

#### ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ

Возможность того, что изначальный энтузиазм в отношении людей и проектов сменится разочарованием, когда сотрудник столкнется с препятствиями или неудачами

21

#### Низкие результаты

- ⊕ Спокойный, стабильный, последовательный
- ⊖ Может не испытывать чувства безотлагательности действий

#### Высокие результаты

- ⊕ Полон энтузиазма, испытывает чувство вовлеченности, напористый
- ⊖ Неуравновешенный и непредсказуемый

#### Рекомендации по развитию

- ⊗ Не позволяйте контролю над эмоциями препятствовать проявлению сочувствия к окружающим. Когда члены команды чем-то расстроены и обращаются к вам за поддержкой, ваше спокойствие может предотвратить неблагоприятное развитие ситуации. Но если вы проявите полное отсутствие эмоций, окружающие могут посчитать, что вы не разобрались в ситуации, не понимаете их точку зрения или игнорируете их проблемы. В таких ситуациях старайтесь использовать сочетание вербальных и невербальных сигналов, передающих ваше сопереживание.
- ⊕ При взаимодействии с непосредственными подчиненными и основными заинтересованными сторонами пытайтесь продемонстрировать себя более уязвимым. Из-за того, что под давлением вы кажетесь спокойным и невозмутимым, окружающие могут воспринимать вас как излишне непреклонного и равнодушного к неотложным вопросам человека. Обсуждая крайне острые вопросы с организацией или командой, контролируйте энергичность и интенсивность своего общения. Узнайте мнение заслуживающего доверия коллеги, действительно ли ваши высказывания передают тот уровень энтузиазма, который вы подразумевали.
- ⊕ Судя по всему, вы остаетесь спокойным, непоколебимым и невозмутимым даже в сложных обстоятельствах. Это создает вам репутацию человека уравновешенного и надежного даже во времена перемен и неопределенности. Продолжайте проявлять уверенность и терпение по отношению к коллегам и сослуживцам, особенно в тех случаях, когда все вы находитесь под давлением, а рабочая нагрузка высока. Во времена перемен и неопределенности ваша команда нуждается в вашем самообладании, уравновешенности и ободрении.



## РАЗДЕЛ 3: ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 5 **Управление людьми: (продолжение)**

способность мотивировать других на достижение общих целей

#### СКЕПТИЧНЫЙ

Подозрительный, скептический

32

#### Низкие результаты

- ⊕ Доверчивый, наивный
- ⊖ Позитивный, оптимистично настроенный

#### Высокие результаты

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

#### Рекомендации по развитию

- ⊕ Если вы заметите за собой, что воспринимаете слова окружающих в буквальном смысле — остановитесь. Хотя доверчивость и является, бесспорно, одним из лучших ваших качеств, по мере карьерного роста очень важно проявлять бдительность в отношении намерений окружающих. Оценивая слова собеседника, подумайте о том, чего он может добиться и что потерять в сложившейся ситуации. Общаясь с другими, всегда помните об этом.
- ⊕ Проявляйте большую бдительность, просчитывая возможные последствия решений, которые вы принимаете как руководитель. При этом регулярно интересуйтесь мнением сотрудников, которые, как вам известно, обладают проницательностью и политической мудростью. вас может удивить различие между вашей интерпретацией событий и тем, что о них думают коллеги.
- ⊕ Оставайтесь позитивным, оптимистичным руководителем, который с легкостью устанавливает доверительные отношения с окружающими. Ваша команда ценит ваше благожелательное отношение и готовность прощать окружающих за ошибки и нарушения. Вы не настолько подвержены чрезмерному пессимизму, как могут предположить окружающие, особенно когда они испытывают давление. Старайтесь внушать членам своей команды оптимизм, когда ситуация развивается не так, как планировалось.

## ПЛАН РАЗВИТИЯ

План развития может играть большое значение для развития вашей карьеры. Ниже приведён шаблон плана развития, который рекомендуется заполнить самостоятельно или с помощью коуча. Мы рекомендуем поставить конкретные цели по двум или трём наиболее значимым для вас направлениям. Ваши оценки по компетенциям и шкалам Hogan однозначно могут помочь вам сфокусировать ваши усилия по составлению плана развития. Ниже приведены рекомендации по 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 у вас преимущественно высокие результаты по компетенциям (зелёный/жёлтый цвет), вы должны задуматься о том, как избежать чрезмерного использования своих сильных сторон. Не забывайте, что высокие результаты - это не обязательно хорошо во всех ситуациях.
- Если у вас средние или низкие баллы по компетенциям (оранжевый/красный цвет), мы рекомендуем сфокусироваться, выбрать из предложенных компетенций наиболее релевантные для вас и заниматься предметным развитием в выбранных областях.
- 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 по развитию.

*Очень важно, чтобы цели по развитию, которые вы себе поставите, были конкретными и измеримыми.*

## ПЛАН РАЗВИТИЯ - ПРИМЕР

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

### Цели по развитию #1:

КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ	СРОКИ
1. Выделить 3 направления, на которых я хотел бы сфокусироваться	1. 1 июня
2. Провести анализ того, как я расходовал время в течение последнего месяца	2. 1 июня
3. Делегировать выполнение несущественных видов работ подчинённым	3. 15 июня
4. Проводить еженедельные отчетные собрания	4. Постоянно
КАК ИЗМЕРЯТЬ ПРОГРЕСС В РАЗВИТИИ	ПОДДЕРЖКА/РЕСУРСЫ
Измеряемый прогресс по каждому из 3 направлений Я делегирую больше задач своим подчинённым Делегирование задач проведено успешно	Члены моей команды Мой руководитель