



ЛИДЕРЫ РОССИИ
КОНКУРС УПРАВЛЕНЦЕВ

Опросник оценки компетенций

Индивидуальный отчет

ID 9898356654

ОБ ОТЧЕТЕ

Этот отчет отображает результаты, полученные при прохождении **Опросника оценки компетенций** в ходе I блока дистанционного этапа Конкурса управленцев «Лидеры России» 2021-2022 гг. (далее – Конкурс). Обращаем Ваше внимание, что результаты прохождения **Опросника** не влияют на формирование Вашего индивидуального рейтинга в Конкурсе, а выступают в качестве дополнительного источника информации об уровне развития компетенций.

Цель отчета – показать результаты прохождения **Опросника оценки компетенций** и предложить рекомендации по развитию оцениваемых компетенций. Рекомендуется сфокусироваться на развитии не более трех компетенций в течение ближайшего года. Следование рекомендациям поможет усилить компетенции, уже находящиеся на высоком уровне, а также развить или скомпенсировать компетенции, выраженные на среднем или низком уровне.

Результаты других тестов, пройденных в рамках I блока дистанционного этапа (оценка видеопрофиль, тест интеллектуальных способностей, тест управленческого потенциала), Вы получите в отчете I блока дистанционного этапа Конкурса.

Важное примечание: нормы и результаты всех тестов, используемых в Конкурсе управленцев «Лидеры России» 2021-2022 гг., являются относительными. Нормирование результатов тестирования производится исключительно по выборке участников Конкурса. Таким образом, результаты прохождения тестирования в рамках Конкурса нецелесообразно сравнивать с результатами прохождения подобных тестов вне Конкурса, а также с результатами прохождения тестов в рамках других сезонов Конкурса, так как высока вероятность того, что результаты могут отличаться, поскольку сравниваются с другой выборкой людей.

Опросник оценки компетенций

В современном мире залогом успеха может стать не только уровень развития знаний, способностей человека, но и его компетенций, способов поведения в рабочих ситуациях. Именно компетенции определяют его эффективность, и, как следствие, успех в работе. Совершенствуя уровень развития компетенций, человек способен продвинуть себя в достижении успеха в той или иной деятельности.

Опросник оценки компетенций предназначен для прогнозирования уровня развития компетенций, необходимых для конкретных рабочих позиций, иерархических уровней, ролей, отраслей, корпоративных культур. В данном отчете содержатся те компетенции, которые соответствуют модели компетенций Конкурса.

В КАКОЙ ШКАЛЕ ПРОИЗВОДИТСЯ ИЗМЕРЕНИЕ?

Результаты **Опросника оценки компетенций** отображаются на шкале Т-баллов. В теории минимальный балл данной шкалы – «200», максимальный – «800», средний балл – «500».

В конце данного отчета приведены таблицы перевода результатов Опросника оценки компетенций в Т-баллы. На их основе Вы сможете определить, какого результата по каждой компетенции Вы достигли.

200-399

Компетенция развита **хуже**, чем у большинства участников Конкурса

400-599

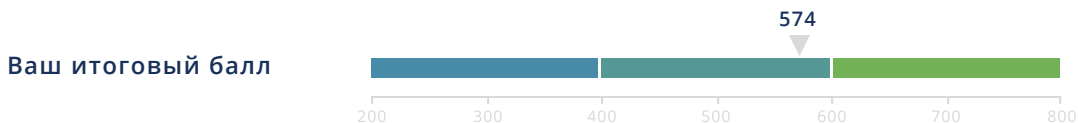
Компетенция развита **в той же степени**, как у большинства участников Конкурса

600-800

Компетенция развита **лучше**, чем у большинства участников Конкурса

ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОХОЖДЕНИЯ ТЕСТА

Итоговый балл теста – это усредненный Т-балл по всем компетенциям, нормированный по выборке Конкурса.





Взаимодействие





	Лидерская позиция	514	У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Лидерская позиция» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.
	Оказание влияния	508	У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Оказание влияния» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.
	Понимание людей	523	У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Понимание людей» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.
	Построение сети контактов	630	У Вас ВЫСОКИЕ результаты. Компетенция «Построение сети контактов» развита у Вас лучше, чем у большинства участников Конкурса.
	Работа в команде	447	У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Работа в команде» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.
	Социальная вовлеченность	615	У Вас ВЫСОКИЕ результаты. Компетенция «Социальная вовлеченность» развита у Вас лучше, чем у большинства участников Конкурса.

Мышление

	Инновативность	476	У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Инновативность» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.
--	-----------------------	------------	--

	<p>Стратегический фокус</p>	<p>530</p>	<p>У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Стратегический фокус» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.</p>
	<p>Широта мышления</p>	<p>583</p>	<p>У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Широта мышления» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.</p>

Реализация задач

	<p>Ответственность</p>	<p>601</p>	<p>У Вас ВЫСОКИЕ результаты. Компетенция «Ответственность» развита у Вас лучше, чем у большинства участников Конкурса.</p>
	<p>Планирование и организация</p>	<p>507</p>	<p>У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Планирование и организация» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.</p>
	<p>Свобода действий</p>	<p>508</p>	<p>У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Свобода действий» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.</p>
	<p>Управление изменениями</p>	<p>534</p>	<p>У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Управление изменениями» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.</p>

Эмоции и воля

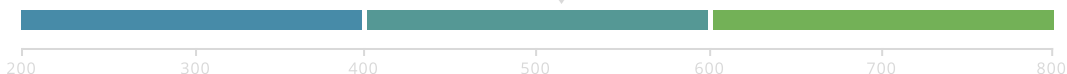
	<p>Ориентация на достижения</p>	<p>420</p>	<p>У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Ориентация на достижения» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.</p>
	<p>Смелость</p>	<p>558</p>	<p>У Вас СРЕДНИЕ результаты. Компетенция «Смелость» развита у Вас в той же степени, как у большинства участников Конкурса.</p>

ЛИДЕРСКАЯ ПОЗИЦИЯ



Способность воодушевлять и мотивировать, вести за собой других людей, готовность отвечать за результаты их работы.

514



Вероятно, Вы готовы брать на себя лидерскую роль, организовывать работу других и нести за них ответственность в той же степени, что и большинство других участников. Если Вам поручена руководящая должность или этого требует ситуация, Вы способны мотивировать людей на достижение цели, однако окружающие, скорее всего, не могли бы охарактеризовать Вас как харизматичного и заражающего своими идеями человека.

Компетенция «Лидерская позиция» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Старайтесь выходить за пределы формальных требований, направляйте сотрудников, защищайте их и заботьтесь о них, тогда они будут с большим желанием и доверием идти за Вами.
- В рамках решения трудных и проблемных задач вселяйте в сотрудников веру в успех, показывайте на собственном примере, что можно справиться даже с самыми сложными задачами и ситуациями (если у Вас была аналогичная ситуация, расскажите, как Вы с ней справились). Вдохновляйте людей, обращаясь к значимым для них ценностям, при этом формируйте общие для коллектива ценности на основе единой для подразделения цели. Подчеркивайте значимость работы, которую выполняют члены Вашей команды для достижения общих результатов.
- Выберите значимую для Вас идею. Расскажите о ней коллегам и сотрудникам, заинтересуйте их (покажите, как реализация этой идеи повлияет на их личные цели/задачи, на выполнение целей компании). Сформируйте кросс-функциональную команду для реализации этой идеи, возглавьте ее и реализуйте намеченное.

Рекомендуемая литература:

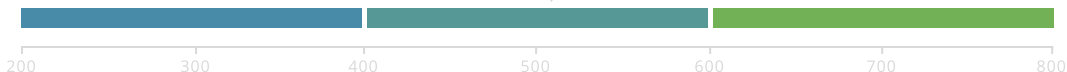
- Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры, *Д. Логан, Д. Кинг, Х. Фишер-Райт*
- Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта, *Д. Гоулман*
- Лидерство, Серия «10 лучших статей HBR»

ОКАЗАНИЕ ВЛИЯНИЯ



Способность оказывать влияние на других людей при взаимодействии, уверенно проводить переговоры, отстаивать свою позицию и убеждать других людей.

508



Скорее всего, Вы готовы участвовать в сложных переговорах или спорах. В значимых ситуациях Вы готовы прилагать усилия, чтобы убедить собеседников в правильности своей точки зрения. В то же время в некоторых ситуациях, возможно, Вы склонны уступать «пальму первенства» оппонентам, не стремясь победить в споре во что бы то ни стало.

Компетенция «Оказание влияния» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Проводите предварительную подготовку перед переговорами: продумывайте, какие моменты могут вызывать сомнения и вопросы у противоположной стороны, готовьте по ним устные и письменные пояснения, заручайтесь подтверждениями этих данных у третьих лиц, что позволит Вам своевременно дать необходимые убедительные разъяснения и отстоять свою позицию.
- В процессе общения с собеседником старайтесь говорить с ним на языке выгод: используйте в процессе беседы список пунктов, интересующих другую сторону, отталкивайтесь от этого перечня, представляя преимущества Вашего предложения, используйте для презентации Вашего предложения комбинацию Характеристика-Преимущество-Выгода. Представляйте выгоду с учетом функционала того человека, с которыми Вы общаетесь.

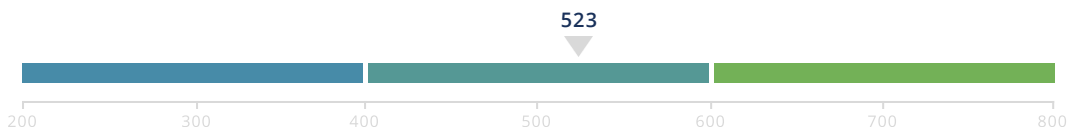
Рекомендуемая литература:

- Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. *Роберт Чалдини*
- Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. *Керри Патерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан, Эл Свитцле*
- Как подготовиться к переговорам за час. *Пьер Касс*

ПОНИМАНИЕ ЛЮДЕЙ



Способность понимать особенности, интересы, потребности других людей, учитывать их в работе с ними.



Вероятно, Вам удастся видеть и понимать ключевые особенности других людей, находить общий язык с большинством коллег и партнеров, с которыми приходится взаимодействовать. Между тем, скорее всего, Вы не стремитесь подробно анализировать скрытые потребности и мотивы поступков других, а также проявлять высокую степень внимания к людям (эмпатию).

Компетенция «Понимание людей» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Вспомните коллегу/подчиненного, который не очень уверен в себе, может расстраиваться при получении негативной обратной связи или в напряженных ситуациях взаимодействия. Проанализируйте, каким образом Вы можете ему помочь справиться с этими переживаниями. Обращайте внимание на его мимику и другие невербальные сигналы, свидетельствующие о переживаниях. Уточните у него, что его расстроило и хочет ли он это обсуждать. В случае его согласия выслушайте его, выразите понимание и поддержку, а также готовность помочь, если это находится в области Ваших возможностей.
- Вспомните коллегу (или нескольких коллег), с которым Вы часто не можете найти общий язык. При дальнейших взаимодействиях с ним(и):
 - 1) запрашивайте у коллеги обратную связь относительно того, правильно ли Вы поняли его сообщение. Используйте для этого технику парафраза;
 - 2) проясняйте то, что Вам непонятно в его сообщениях, с помощью уточняющих вопросов;
 - 3) резюмируйте то, что говорит Ваш собеседник (после отдельных смысловых блоков), запрашивайте его согласие с Вашими выводами.

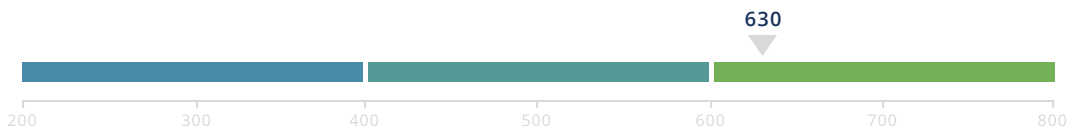
Рекомендуемая литература:

- Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. *Дэниел Гоулман*
- Сила эмпатии. Ключ к конструктивному общению и успешным переговорам. *Донни Эбенштейн*
- Почему я так реагирую? Причины и польза эмоций. *Юлия Дремина*

ПОСТРОЕНИЕ СЕТИ КОНТАКТОВ



Способность выстраивать и поддерживать широкий круг деловых контактов, понимать, к кому обратиться за помощью и где найти необходимую информацию, пользоваться своими связями для решения рабочих вопросов.



Похоже, Вы на постоянной основе стремитесь выстраивать и поддерживать широкую сеть контактов, регулярно общаться с людьми, которые могут быть интересны для решения Ваших задач не только сейчас, но и, возможно, в будущем. Вы готовы самостоятельно выходить на нужных людей, поддерживать высокую социальную активность, посещать большое количество мероприятий, где можно встретить «полезных» людей.

Компетенция «Построение сети контактов» является **Вашей сильной стороной**. Предлагаем Вам способы дальнейшего совершенствования:

- Продолжайте работать над нетворкингом, займитесь расширением Вашей сети контактов за пределами Вашей организации и за пределами Вашей отрасли. Широкий круг контактов может быть очень полезен при решении нестандартных задач и для дальнейшего развития Вашей деятельности.
- Вы умеете находить подход к людям, легко заводите и поддерживаете с ними контакт. Убедитесь в том, что Ваш широкий круг знакомств не вынуждает Вас тратить слишком много времени на поддержание отношений в ущерб продуктивности в делах.
- Помните о том, что некоторые люди предпочитают работать самостоятельно, не отвлекаясь на разговоры или частые совещания. Определите тех из Вашего окружения, для кого важна возможность уединения, чтобы сосредоточиться на деле. Ищите к ним подход для поддержания отношений с комфортной для них интенсивностью коммуникации.

Рекомендуемая литература:

- Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга. *Кейт Феррацци, Тал Рэз*
- Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Психология успешного общения. Технологии эффективных коммуникаций. *Лейл Лаундес*
- Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение. *Марк Ройдз*

РАБОТА В КОМАНДЕ



Готовность жить интересами команды, учитывать точки зрения других людей, делиться информацией, поддерживать дружеские отношения.

447



Скорее всего, при решении общих задач Вы готовы работать в команде, но в то же время можете решать проблемы самостоятельно. Вероятно, Вы склонны советоваться с коллегами в случае необходимости, готовы учитывать их мнения, если доверяете их экспертизе.

Компетенция «Работа в команде» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- При работе с коллегами над совместными задачами инициируйте такие техники обсуждения, которые позволят рассмотреть мнения всех участников и найти эффективные совместные идеи и пути решения (например, «Мозговой штурм», «Адвокат дьявола», «Метод Дельфи», «Метод шести шляп мышления» и др.). Используйте эти методы на совещаниях по обсуждению общих задач. После каждого совещания фиксируйте все идеи.
- Выберите один из сложных комплексных проектов, который Вы выполняете. Иницилируйте в нем формы групповой работы, которые предусматривают активное участие каждого для достижения общего результата. Запрашивайте мнение коллег по вопросам, вызывающим у Вас затруднения в рабочем процессе (например, обращайтесь за их экспертными оценками и рекомендациями), вовлекая их таким способом во взаимодействие и показывая значимость их мнений и оценок для Вас. Выражайте свою благодарность коллегам, принимающим активное участие в реализации намеченных целей.

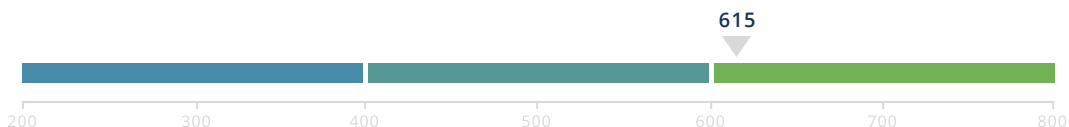
Рекомендуемая литература:

- Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. *Р.М.Белбин*
- Виртуозные команды. Команды, которые изменили мир. *Э.Бойнтон, Б. Фишер*
- От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. *Дж. Коллинз*

СОЦИАЛЬНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



Готовность улучшать жизнь других людей, района, города, страны.
Заинтересованность в развитии социальной сферы.



Похоже, Вы активно вовлекаетесь в решение общественных и социальных проблем, выказывая готовность жертвовать ради этого личными делами. Вероятно, Вы стремитесь участвовать в различных инициативах, связанных с благоустройством жизни в сообществе, поддерживать благотворительные и волонтерские проекты. Принимая решения, Вы учитываете их влияние на жизнь и благополучие других людей.

Компетенция «Социальная вовлеченность» является **Вашей сильной стороной**. Предлагаем Вам способы дальнейшего совершенствования:

- Вы занимаете очень активную позицию в осуществлении социальной деятельности, уделяете большое внимание вовлечению в социальные проекты других сотрудников. Станьте амбассадором социальных проектов и инициатив в Вашей компании, информируйте других людей о том, чем они могут помочь, о проектах, которые существуют не только в рамках организации, но и за ее пределами. При этом будьте внимательны к другим людям, помните о том, что не у всех Ваших коллег есть ресурсы на то, чтобы посвящать большое количество личного времени и сил общественной жизни; вовлекая коллег, не будьте излишне настойчивы, чтобы Ваша деятельность не воспринималась как излишняя назойливость и не отвлекала от выполнения основных рабочих обязанностей.
- Не только поддерживайте существующие, но и стремитесь создавать новые социальные проекты. Ищите выход за пределы своей организации, находите единомышленников и создавайте новые социальные инициативы в рамках отрасли, профессиональных сообществ, в Вашем регионе. Объединение усилий и ресурсов позволит добиться синергетического эффекта и в итоге сделать больше на благо общества, чем Вы могли изначально рассчитывать.

Рекомендуемая литература:

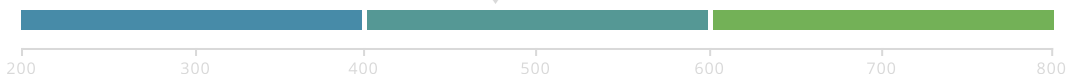
- Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным. *Сергей Туркин*
- Ум во благо. От добрых намерений – к эффективному альтруизму. *Уильям Макаскилл*
- Сила доброты. Как с помощью эмпатии менять мир к лучшему. *Джамиль Заки*

ИННОВАТИВНОСТЬ



Способность генерировать новые идеи, предлагать нестандартные решения в работе, интересоваться новыми подходами.

476



Вероятно, Вы готовы предлагать новые идеи и подходы в работе, а также поддерживать некоторые инновационные идеи других. В то же время Вы готовы придерживаться и проверенных подходов, если это необходимо.

Компетенция «Инновативность» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Ежемесячно сверяйте практические результаты работы, которых Вы достигли, с тем, что было запланировано, и анализируйте причины расхождения реализованного и запланированного. Подумайте, как можно изменить ситуацию для того, чтобы рабочие процессы проходили более эффективно: выявите, что именно Вам не удалось выполнить, по каким причинам; установите, какие рабочие процедуры, процессы послужили препятствием к достижению поставленных целей. Предложите 3-5 вариантов действий, которые позволили бы добиться больших результатов.
- Каждый раз при поступлении новой крупной задачи (или раз в квартал) применяйте групповые методы генерации инновативных решений для того, чтобы получить максимум нестандартных идей, например, «Мозговой штурм» (Brainstorming), метод «635». Применяйте лучшие из полученных идей на практике.

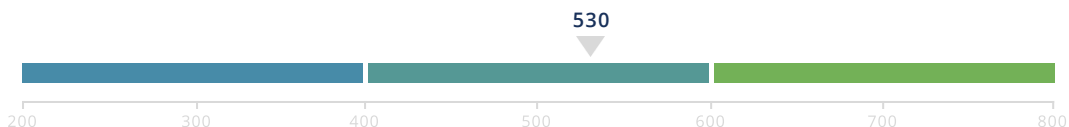
Рекомендуемая литература:

- Взлом креатива. Как увидеть то, что не видят другие. *Майкл Микалко*
- Шесть шляп мышления. *Эдвард де Боно*
- Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. *Генрих Альтшуллер*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОКУС



Способность работать для достижения долгосрочных масштабных целей, строить долгосрочные планы.



Вероятно, Вы готовы работать как на стратегическом, так на тактическом и операционном уровнях, в зависимости от того, что на данный момент более важно. Скорее всего, для Вас одинаково интересен как краткосрочный результат, так и долгосрочный результат.

Компетенция «Стратегический фокус» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Разработайте стратегию Вашего подразделения на полгода/год, учитывая преимущества, недостатки и возможности как Вашей организации, так и конкурирующих компаний:
 - 1) операционное превосходство (производственное совершенство): конкурентное преимущество достигается за счет соблюдения требований к качеству на всех этапах производства и реализации продукта/услуги;
 - 2) лидерство по цене: центр внимания в данной стратегии – издержки при разработке и производстве продукта/услуги. Источником создания ценовых преимуществ может быть оптимизация всех бизнес-процессов организации и режим жесткой экономии;
 - 3) дифференциация продукта/услуги. Стратегия направлена на то, чтобы придать своей продукции/услугам такие отличительные особенности, за которые потребитель готов заплатить дополнительные средства;
 - 4) близость к потребителю. В данном варианте внимание организации концентрируется на интересах потребителей, удовлетворении запросов конкретных покупателей.
- Представьте разработанную стратегию руководству, обсудите ее преимущества и недостатки, при необходимости скорректируйте. По результатам полугодия/года проведите анализ эффективности данной стратегии.

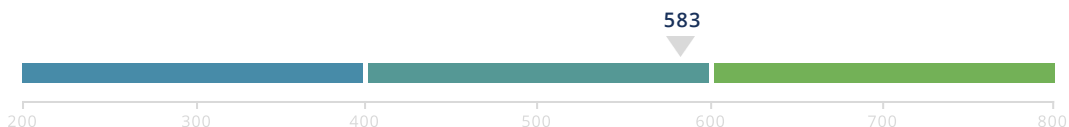
Рекомендуемая литература:

- Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. *Майкл Портер*
- Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. *Генри Минцберг и др.*
- Энциклопедия менеджмента. *Питер Друкер*

ШИРОТА МЫШЛЕНИЯ



Способность масштабнo мыслить, комплексно и системно подходить к решению задач, рассматривать вопросы с разных точек зрения, учитывая максимальное количество факторов в их взаимосвязи.



Скорее всего, Вы по-разному подходите к решению задач: в одних случаях Вы предпочитаете более комплексный подход, стараясь найти ключевые причины проблем, выбрать исчерпывающее решение по результатам анализа альтернатив, а в других – ограничиваетесь рассмотрением отдельных аспектов ситуации, не выходя в своем анализе на более системный уровень.

Компетенция «Широта мышления» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Выберите самую сложную проблему, стоящую перед Вами. Изучите один или несколько подходов к структурированию и анализу проблемных ситуаций и бизнес-моделированию (например, 7S Model McKinsey или 9 структурных блоков бизнес-модели). При необходимости решения проблемы составляйте список факторов, которые оказывают влияние на ситуацию. Учитывайте факторы из разных областей (рынок, конкуренты, клиенты, продукция, качество, финансово-экономические показатели, персонал и т.д.). Оцените влияние этих факторов: какие из них критичны, что необходимо учитывать при выработке решения. Исходя из проведенного анализа, определите решение, учитывающее все критичные факторы.
- При решении сложных комплексных проблем рассматривайте их на системном уровне, задействуя инструменты комплексного бизнес-анализа (например, SWOT-анализ). Выделите и проанализируйте факторы (внешние и внутренние), влияющие на ситуацию. Примите решение только после формирования целостной картины и оценки всех рисков и возможностей.

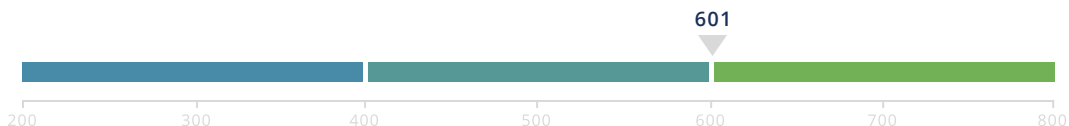
Рекомендуемая литература:

- Системное мышление для руководителей. Практика решения бизнес-проблем. *Д. Шервуд*
- Искусство системного мышления. *Д. О`Коннор, И. Макдермотт*
- Мир в 2050 году. *Д. Франклин, Д. Эндрюс*

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Способность добросовестно выполнять свои обязательства, соблюдать сроки, брать на себя ответственность за результаты работы.



Скорее всего, Вы – человек, который ответственно относится к своей работе, делает все, чтобы довести дело до конца. Вы стремитесь выполнять взятые на себя обязательства и обещания. Готовы брать на себя ответственность за достигнутый результат вне зависимости от того, успех это или неудача.

Компетенция «Ответственность» является **Вашей сильной стороной**. Предлагаем Вам способы дальнейшего совершенствования:

- Ваша ответственность и структурированность является примером для многих. Продолжайте быть образцом ответственности и добросовестности в работе, доводить начатое до конца в обозначенные сроки.
- Иногда Вы можете считать абсолютно все, происходящее вокруг, зоной своей ответственности, хотя иногда для Вас было бы более эффективно четко очерчивать собственную зону контроля и границы своих полномочий. Понимание своей зоны ответственности сможет уберечь Вас от эмоционального выгорания, а возврат ответственности окружающим поможет им в их развитии и будет способствовать поддержанию общей культуры эффективной работы и взаимодействия в организации.
- Стремясь выполнить все обязательства во что бы то ни стало, не забывайте отслеживать происходящие изменения, которые могут повлиять на актуальность достигнутых ранее договоренностей. Разумно оценивайте меняющуюся среду и в случае необходимости проявляйте инициативу для пересмотра принятых ранее решений.

Рекомендуемая литература:

- Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями. *Керри Паттерсон и др.*
- Закончи то, что начал. Научись доводить дела до конца. *Джон Эйкафф*
- Накопительный эффект. От поступка – к привычке, от привычки – к выдающимся результатам. *Даррен Харди*

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ



Способность планировать и структурировать свою деятельность, расставлять приоритеты в работе, распределять ресурсы.

507



Скорее всего, Вы уделяете внимание организации и планированию своей работы, если считаете это необходимым или если этого от Вас требуют другие. Вы можете заранее продумывать основные этапы решения важных или сложных задач, однако не стремитесь формировать детальные планы на постоянной основе. Вероятно, Вы готовы отступить от заранее намеченного алгоритма и переключиться на новые задачи в случае необходимости.

Компетенция «Планирование и организация» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Продумайте и составьте планы на среднесрочную перспективу (ближайшие 3 года). Сформулируйте в них основные цели и задачи на установленный период, опираясь на долгосрочные планы развития и стратегию компании. Пропишите основные шаги с указанием сроков, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов. Каждый раз при формировании оперативных краткосрочных планов обращайтесь к ранее созданному плану на среднесрочную перспективу и соотносите намечаемые действия с уже ранее запланированными.
- Раз в квартал проводите оценку точности приоритизации Вами задач из Вашей сферы ответственности, как самостоятельно, так и с опорой на обсуждение и обратную связь от руководителя и коллег. Выявите причины, по которым Вы допустили неточности при расстановке приоритетов, и учитывайте их в дальнейшем при осуществлении приоритизации.

Рекомендуемая литература:

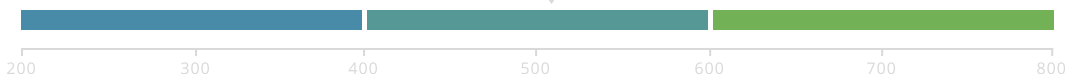
- Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. *Дэвид Аллен*
- Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. *Джулия Моргенстерн*
- Принцип 80/20. *Ричард Кох*

СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ



Способность самостоятельно определять цели и задачи, независимость в выборе способов и подходов к работе, свобода от правил и регламентов.

508



Скорее всего, Вы можете самостоятельно определять цели и способы действий. Подвергаете сомнению сложившиеся традиции и правила, которые считаете неразумными. Вместе с тем, учитываете важность соблюдения ключевых правил, стараетесь следовать установленным стандартам работы.

Компетенция «Свобода действий» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Регулярно изучайте, какие законодательные нормы и требования, регулируемые государством, регламентируют деятельность Вашей отрасли, а также задокументированные требования организации к осуществлению бизнес-процессов (регламенты взаимодействия, должностные инструкции сотрудников, правила оформления корпоративных документов и др.). Четко разграничивайте обязательные к исполнению и желательные нормы и правила, обсуждайте это с руководителем и коллегами.
- Систематически исследуйте проблемные ситуации, которые присутствуют в Вашей работе и в деятельности других подразделений, выясняя, что мешает достижению результатов с требуемым уровнем качества. Обсудите с другими сотрудниками, что можно изменить в принятых правилах, инструкциях, описаниях процессов для оптимизации работы. Иницируйте внесение соответствующих изменений в действующие правила и нормативы.

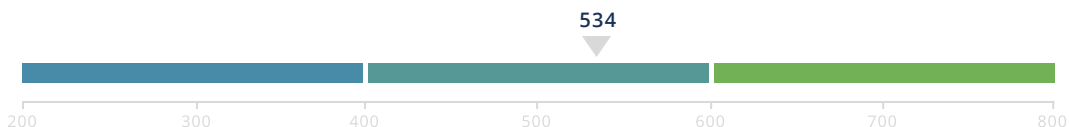
Рекомендуемая литература:

- Разрушители стереотипов. Когда и как можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем. *Грегори Бернс*
- Правила, которые стоит нарушать. *Ричард Темплар*
- Я уверена. Я уверен. Практическая психология уверенности. *Мария Носова*

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Способность внедрять изменения, гибко менять планы, информировать об изменениях и преодолевать сопротивление других.



Вы, возможно, видите несовершенства рабочих процессов и предлагаете некоторые улучшения. Похоже, что Вы готовы участвовать во внедрении тех изменений, в которых видите позитивные возможности. Вместе с тем, скорее всего, Вы не стремитесь по собственной инициативе руководить процессом внедрения изменений и вовлекать в изменения пассивных или несогласных сотрудников.

Компетенция «Управление изменениями» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Готовясь к информированию сотрудников о планируемых преобразованиях, проанализируйте, насколько Вы учли все необходимые аспекты: преимущества идеи для других людей, рассказ о том, как идея сможет помочь другим людям и кому именно, что изменится благодаря внедрению Вашей идеи. Заранее продумайте, какие вопросы и возражения могут возникнуть у других людей; готовьте аргументацию и контраргументы в поддержку Ваших идей.
- Подумайте, какие изменения Вы могли бы внедрить на своем рабочем месте. Разработайте несколько вариантов и выдвините инициативу по их продвижению. Привлеките единомышленников (подчиненных, коллег, руководство), разработайте план внедрения и реализуйте его.

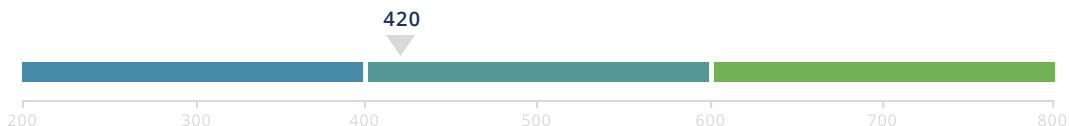
Рекомендуемая литература:

- Впереди перемен. *Джон Коттер*
- Управление изменениями. Серия «10 лучших статей HBR»
- Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. *Джон Коттер, Холгер Ратгебер*

ОРИЕНТАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЯ



Способность ставить высокие цели и упорно двигаться к ним, расширяя границы возможного, добиваться результатов и доводить начатое до конца, несмотря на препятствия.



Вероятно, Вы можете добиваться высоких показателей, если цель для Вас важна. В то же время Вы не стремитесь постоянно повышать «планку достижений», особенно если не разделяете ценность достижения намеченных результатов. Вы, скорее всего, готовы вкладывать дополнительные силы и ресурсы в достижение целей при соответствующей мотивации со стороны компании и руководителя.

Компетенция «Ориентация на достижения» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- При постановке целей проявляйте проактивность и беритесь за реализацию трудных или неприятных задач, не отказываясь от них и не откладывая на потом. Возьмите себе за правило как минимум раз в квартал включать в свою деятельность нестандартно сложную задачу, которая потребует от Вас высокой вовлеченности и напряженной работы. При ее решении старайтесь концентрироваться на главном, не отвлекаясь на второстепенные и посторонние дела.
- Определите 2 задачи, которые сейчас наиболее важны для подразделения/компании. Вспомните ту цель, которую по этим задачам Вам поставил руководитель. По обеим задачам поднимите целевой показатель на 5%, пропишите 3 варианта действий, за счет которых Вы можете увеличить требуемые показатели, спланируйте и реализуйте выполнение задач с учетом новых вводных.

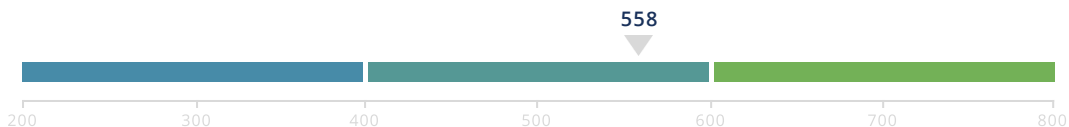
Рекомендуемая литература:

- Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. *Д. Пинк*
- 52 понедельника: Как за год добиться любых целей. *В. Джонсон*
- Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей. *Дж. Кэнфилд, М. В. Хансен, Л. Хьюитт*

СМЕЛОСТЬ



Способность принимать решения даже в ситуациях неопределенности и нехватки информации, готовность идти на риск, действовать без промедлений.



Скорее всего, Вы уверенно приступаете к действиям в знакомом рабочем контексте, готовы идти на умеренный риск. При этом, в сложных и нестандартных ситуациях Вам может потребоваться больше времени, чтобы принять решение и начать действовать.

Компетенция «Смелость» является **областью дополнительного развития**. Предлагаем Вам способы совершенствования:

- Вспомните 2-3 актуальных ситуации, в которых Вы сознательно откладываете принятие итогового решения из-за недостатка информации по проблеме. Проанализируйте, какие негативные последствия могут наступить, если решение не будет своевременно принято (финансовые и имиджевые потери для компании, негативные последствия для людей, вовлеченных в процесс). Подумайте, насколько эти негативные последствия весомы по сравнению с рисками принятия не до конца просчитанного решения (например, сравните возможные потери временных/финансовых/человеческих ресурсов в том и в другом случае).
- Подумайте, как Вы можете минимизировать риски, если решение будет принято оперативно в условиях недостатка данных; при необходимости привлечите экспертизу коллег. Выявляйте риски, на которые Вы можете повлиять, и те, которые не поддаются коррекции и вынуждают приспособляться к ситуации.

Рекомендуемая литература:

- Что делать, когда не знаешь, что делать. *Джонатан Херринг*
- Теория принятия управленческих решений. *Станислав Микони*
- Учебник по принятию решений в критических ситуациях. *Эдвард де Боно*

ТАБЛИЦА ПЕРЕВОДА БАЛЛОВ

Ниже приведены таблицы перевода результатов Опросника оценки компетенций в Т-баллы. На их основе Вы сможете определить, какого результата по каждой компетенции Вы достигли.

Лидерская позиция

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<18%	18-23%	24-28%	29-34%	35-39%	40-44%	45-49%	50-54%	55-59%	60-64%	65-69%	70-75%	76-80%	81-85%	>85%

Оказание влияния

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<14%	14-18%	19-23%	24-28%	29-33%	34-37%	38-42%	43-47%	48-51%	52-56%	57-61%	62-65%	66-70%	71-75%	>75%

Понимание людей

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<19%	19-23%	24-28%	29-33%	34-38%	39-43%	44-48%	49-52%	53-57%	58-62%	63-66%	67-71%	72-76%	77-81%	>81%

Построение сети контактов

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<13%	13-19%	20-24%	25-30%	31-35%	36-40%	41-46%	47-51%	52-56%	57-62%	63-67%	68-73%	74-78%	79-84%	>84%

ТАБЛИЦА ПЕРЕВОДА БАЛЛОВ

Ниже приведены таблицы перевода результатов Опросника оценки компетенций в Т-баллы. На их основе Вы сможете определить, какого результата по каждой компетенции Вы достигли.

Работа в команде

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<21%	21-26%	27-31%	32-36%	37-41%	42-46%	47-51%	52-55%	56-60%	61-65%	66-70%	71-75%	76-80%	81-84%	>84%

Социальная вовлеченность

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<10%	10-15%	16-20%	21-26%	27-31%	32-36%	37-41%	42-46%	47-51%	52-57%	58-62%	63-67%	68-72%	73-77%	>77%

Инновативность

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<17%	17-22%	23-27%	28-32%	33-37%	38-42%	43-47%	48-52%	53-57%	58-62%	63-67%	68-72%	73-77%	78-82%	>82%

Стратегический фокус

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<20%	20-25%	26-30%	31-35%	36-40%	41-44%	45-49%	50-54%	55-59%	60-64%	65-69%	70-74%	75-79%	80-84%	>84%

ТАБЛИЦА ПЕРЕВОДА БАЛЛОВ

Ниже приведены таблицы перевода результатов Опросника оценки компетенций в Т-баллы. На их основе Вы сможете определить, какого результата по каждой компетенции Вы достигли.

Широта мышления

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<19%	19-24%	25-29%	30-33%	34-38%	39-43%	44-47%	48-52%	53-57%	58-61%	62-66%	67-70%	71-75%	76-80%	>80%

Ответственность

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<24%	24-28%	29-33%	34-38%	39-43%	44-47%	48-52%	53-57%	58-62%	63-66%	67-71%	72-76%	77-81%	82-85%	>85%

Планирование и организация

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<17%	17-22%	23-27%	28-31%	32-36%	37-40%	41-45%	46-50%	51-54%	55-59%	60-64%	65-68%	69-73%	74-77%	>77%

Свобода действий

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<26%	26-31%	32-35%	36-40%	41-45%	46-50%	51-55%	56-60%	61-65%	66-70%	71-74%	75-79%	80-84%	85-89%	>89%

ТАБЛИЦА ПЕРЕВОДА БАЛЛОВ

Ниже приведены таблицы перевода результатов Опросника оценки компетенций в Т-баллы. На их основе Вы сможете определить, какого результата по каждой компетенции Вы достигли.

Управление изменениями

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<17%	17-22%	23-27%	28-32%	33-37%	38-42%	43-47%	48-52%	53-57%	58-62%	63-67%	68-72%	73-77%	78-83%	>83%

Ориентация на достижения

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<18%	18-23%	24-28%	29-33%	34-38%	39-43%	44-48%	49-53%	54-58%	59-63%	64-68%	69-73%	74-78%	79-83%	>83%

Смелость

Т-балл	200-240	241-280	281-320	321-360	361-400	401-440	441-480	481-520	521-560	561-600	601-640	641-680	681-720	721-760	761-800
Результат в % от максимума	<19%	19-24%	25-29%	30-34%	35-39%	40-44%	45-49%	50-54%	55-58%	59-63%	64-68%	69-73%	74-78%	79-83%	>83%