



StartExam

Комплексная диагностика управленческого потенциала

Описание результатов

Джон Голт

22 ноября 2022 г.

Содержание

Об отчёте	3
0	3
Трактовка результатов	4
Диагностика качеств и компетенций	4
Диагностика черт характера	5
Рекомендуем учесть	5
Результаты респондента	
1. Обеспечивающие компетенции	6
1.1. Компетенция «Принятие решений»	6
1.2. Компетенция «Организованность»	7
1.3. Компетенция «Саморазвитие»	8
2. Административные компетенции	9
2.1. Компетенция «Планирование»	9
2.2. Компетенция «Делегирование»	10
2.3. Компетенция «Контроль»	11
3. Лидерские компетенции	
3.1. Компетенция «Стремление к руководству»	12
3.2. Компетенция «Создание системы координат»	12
3.3. Компетенция «Поощрение»	12
3.4. Компетенция «Коммуникабельность»	13
3.5. Компетенция «Требовательность»	13
3.6. Компетенция «Вовлечение в работу»	13
3.7. Компетенция «Независимость от личных отношений»	14
3.8. Компетенция «Нечувствительность к отторжению»	14
3.9. Компетенция «Внутренняя ответственность»	14
3.10. Компетенция «Переключаемость»	15
3.11. Компетенция «Склонность к риску»	15
3.12. Компетенция «Мотивация к достижению»	15
3.13. Компетенция «Мотивация к избеганию»	15
4. Черты характера	16
4.1. Импульсивность / Сдержанность	16
4.2. Беспечность / Сосредоточенность	16
4.3. Осторожность / Смелость	16
4.4. Необязательность / Нормируемость	17
4.5. Низкий уровень эмпатии / Высокий уровень эмпатии	17
4.6. Доверчивость / Подозрительность	17
4.7. Прямолинейность / Дипломатичность	18
4.8. Самоуверенность / Неуверенность	18
4.9. Радикализм / Консерватизм	18
4.10. Самостоятельность / Конформизм	19
4.11. Расслабленность / Мобилизованность	19
4.12. Индифферентность / Любознательность	19
4.13. Исполнительность / Инициативность	19
Итоги комплексной диагностики управленческого потенциала	20
Рекомендации	21
Рекомендуемая литература	
Общие положения	

Об отчёте

В данном отчёте содержится описание результатов комплексной диагностики управленческого потенциала.

Респондент: **Джон Голт**

Дата прохождения: **21 ноября 2022 г.**

Отчёт подготовлен: **22 ноября 2022 г.**

Описание методологии

Наша методология диагностики управленческого потенциала основывается на представлении о том, что руководитель – это профессия и функциональный элемент системы корпоративного управления, а не просто сотрудник, занимающий высокую должность в иерархии компании.

Ключевой обязанностью руководителя является обеспечение результата путём оптимального использования ресурсов подчинённых – их человеческого капитала.

Подчинённые работают настолько хорошо, насколько профессионально ими руководят. Оптимальность использования человеческого капитала подчинённых зависит от того, насколько хорошо руководитель владеет управленческими инструментами – компетенциями, а также от его характера.

Поэтому мы диагностируем управленческий потенциал, рассматривая четыре группы характеристик. Три группы компетенций (оценивается потенциальная способность к их использованию), и четвертая группа – описание характера через призму возможных управленческих ситуаций.

Группа №1: Обеспечивающие компетенции

Три компетенции, обеспечивающие выполнение основных управленческих обязанностей; формируются тремя качествами каждая.

Группа №2: Административные компетенции

Три компетенции, обеспечивающие содержательную часть управления; формируются тремя качествами каждая.

Группа №3: Лидерские компетенции

Тринадцать компетенций, обеспечивающих психологический аспект управления.

Группа №4: Черты характера

Тринадцать черт характера, влияющих на качество управления сотрудниками.

Трактовка результатов

Диагностика качеств и компетенций

Каждое качество, позволяющее использовать «Обеспечивающие» и «Административные» компетенции, оцениваются по 13-ти балльной шкале. Чем выше оценка каждого качества, тем больше вероятность успешного применения компетенции респондентом.

Каждая из «Лидерских» компетенций оценивается по 13-ти балльной шкале, без разбивки на формирующие качества. Чем выше оценка, тем больше вероятность успешного применения компетенции респондентом.

Оценка в баллах, полученная респондентом, для наглядности дополнительно накладывается на шкалу качественной оценки.

Объяснение терминов качественной оценки:

- **Противопоказания:** респондент не сможет проявить качество или применить компетенцию;
- **Затруднения:** респонденту потребуются очень большие усилия для формирования качества или обучения применению компетенции, без стабильных результатов и может привести к выгоранию;
- **Пригодность:** респондент может научиться проявлять качество или применять компетенцию;
- **Способность:** респондент может легко проявлять качество или успешно применять компетенцию даже на интуитивном уровне; дальнейшее профильное обучение может многократно увеличить управленческий потенциал респондента;
- **Талант:** респондент может проявлять качество или применять компетенцию на очень высоком, близком к профессиональному, уровне и без обучения, только благодаря природным данным.

Каждое качество и компетенция сопровождается описанием, а также информацией о положительных последствиях и факторах риска, связанных с высокой оценкой (значения баллов от «9» и выше; в интервалах «Способность» и «Талант») какого-либо качества или компетенции.

В случае низкой оценки респондента (значения баллов от «5» и ниже, в интервалах «Затруднения» или «Противопоказания») рекомендуем обдумать: насколько критичным это может быть с точки зрения текущего или будущего функционала его должности.

Пример (не имеет отношения к респонденту):

Формирующее качество «Оценка перспектив»

Возможность видеть перспективы, анализировать варианты и выбирать наилучшее решение из множества возможных, опираясь на оценку сегодняшней ситуации, тенденций её развития и – видеть цепочку событий, последующих за принятием и внедрением решения.

+ Помогает предвидеть варианты развития ситуации, в том числе – по «слабым» сигналам.



Насколько критично с точки зрения функционала предполагаемой должности?

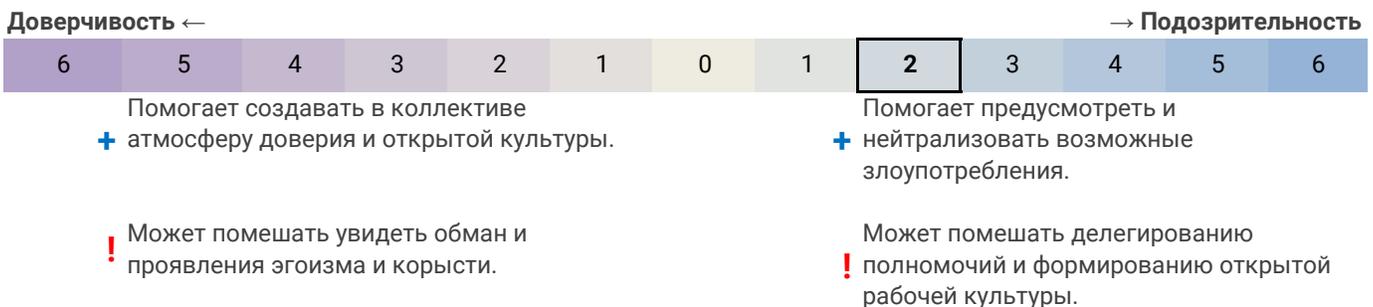
! Может помешать уделить должное внимание актуальным текущим задачам, в связи с увлечением оценкой развития событий.

Диагностика черт характера

Черты характера оцениваются в формате дихотомии, т.е. – шкале с двумя полярными значениями. Чем выше балл в сторону одного из значений, тем более ярко та или иная черта характера будет выражена у респондента. Оценка «0» (ноль) означает, что ни одно из полярных значений конкретной шкалы не будет ярко проявляться в естественном поведении респондента.

Для каждой черты характера предоставлена информация о положительных и потенциально опасных последствиях их крайних проявлений.

Пример (не имеет отношения к респонденту):



Рекомендуем учесть

1. Низкие оценки по какому-либо из параметров в практической деятельности могут компенсироваться высокими оценками потенциала по другим параметрам. И наоборот; все оцениваемые параметры человек использует в комплексе.
2. Наша методика с большей точностью оценивает потенциал по конкретным параметрам, нежели навыки, приобретённые и освоенные респондентом в процессе практической деятельности. Поэтому, низкая оценка потенциала по какому-либо параметру может не проявляться, т.к. респондент научился это компенсировать.
3. Любой человек имеет как сильные, так и слабые стороны. Их уместно считать таковыми исключительно с точки зрения его работы на конкретной должности. Важно чтобы сильные стороны сотрудника соответствовали его функционалу, а слабые стороны не создавали избыточных проблем. Слабые стороны сотрудника могут быть компенсированы либо его целенаправленным обучением, либо с помощью управленческих компетенций вышестоящего руководителя.

Результаты респондента

1. Обеспечивающие компетенции

Обеспечивают выполнение основных управленческих обязанностей, подобно общефизической подготовке в спорте.

При недостаточной развитости этих компетенций, руководителю, скорее всего, придётся это компенсировать избыточной энергией, что неминуемо повлечёт за собой эмоциональное выгорание.

1.1. Компетенция «Принятие решений»

Компетенция, необходимая руководителю для того, чтобы обеспечивать должное количество своевременных и оптимальных управленческих решений.

1.1.1. Формирующее качество «Анализ»

Возможность систематизировать и выстраивать такую структуру отображения информации, которая помогает выявить закономерности, тенденции и взаимовлияния различных фактов.

+ Помогает собирать и систематизировать данные для последующего принятия оптимальных решений.



1.1.2. Формирующее качество «Синтез»

Возможность вырабатывать оптимальные решения, объединяя интуитивные предположения и доступные факты.

+ Помогает принимать оптимальные и взвешенные решения.



1.1.3. Формирующее качество «Оценка перспектив»

Возможность видеть перспективы, анализировать варианты и выбирать наилучшее решение из множества возможных, опираясь на оценку сегодняшней ситуации, тенденций её развития и – видеть цепочку событий, последующих за принятием и внедрением решения.

+ Помогает предвидеть варианты развития ситуации, в том числе – по неочевидным данным и по «слабым» сигналам.



1.2. Компетенция «Организованность»

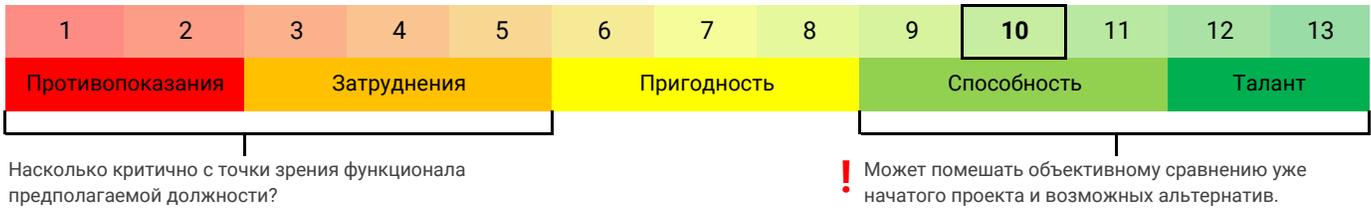
Компетенция, необходимая руководителю для правильного распределения времени и сил, соблюдая баланс между важными и срочными делами.

Не умея организовать собственную деятельность, руководителю будет трудно обеспечить качественную, производительную и актуальную работу подчинённых.

1.2.1. Формирующее качество «Целеустремлённость»

Возможность осознавать свои цели, не терять фокус, и организовывать свою деятельность так, чтобы достигать их, несмотря на возможные внешние и внутренние обстоятельства.

+ Помогает двигаться к результатам и объективно оценивать развитие ситуации.



1.2.2. Формирующее качество «Самоконтроль»

Возможность оценивать своё психологическое состояние, контролировать свои эмоции и поступать в соответствии с логикой ситуации, не позволяя себе импульсной реакции в ущерб интересам дела вне зависимости от внешнего давления.

+ Помогает адекватно оценить ситуацию и выбрать оптимальную реакцию.



1.2.3. Формирующее качество «Упорство»

Возможность преодолевать трудности, сохранять психологическую устойчивость при неудачах и осознанно продолжать попытки реализации своих задач до достижения интересующих результатов, сталкиваясь с неопределённостями и преодолевая трудности.

+ Помогает завершать потенциально успешные дела в случае появления сложностей.



1.3. Компетенция «Саморазвитие»

Компетенция, необходимая руководителю для проактивного развития собственной квалификации, чтобы быть готовым к непрерывному усложнению условий бизнеса.

Способствует формированию положительного примера для подчинённых.

1.3.1. Формирующее качество «Открытость мышления»

Возможность объективной оценки ситуации, восприятия новой информации, переоценки своей точки зрения, применения новых методик и подходов; терпимость и готовность к непредвзятой оценке «инакомыслия» подчинённых и коллег.

+ Помогает вовремя уловить перспективную и полезную информацию.



1.3.2. Формирующее качество «Осознанность»

Возможность адекватно оценивать свои сильные и слабые стороны, уровень собственного развития в различных областях и понимание требований ситуации при одновременном сопоставлении с целями работы и готовность действовать с учётом этих обстоятельств.

+ Помогает правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальный подход.



1.3.3. Формирующее качество «Изменение привычек»

Возможность отказываться от привычных подходов и технологий, а также пробовать и внедрять новые методики, последовательно преодолевая возникающие при этом сложности.

+ Помогает избавляться от старых подходов и вызванных ими препятствий к достижению целей.



2. Административные компетенции

Обеспечивают содержательную, информационную часть управления – контроль, организацию и сопровождение рабочих процессов.

При недостаточности развитости этих компетенций у руководителя, подчинённым может не хватать информации, понимания критериев выполнения и сути рабочих заданий. В таких ситуациях деятельность подчинённых может быть избыточно хаотичной, производительность низкой, а издержки – слишком высокими.

2.1. Компетенция «Планирование»

Компетенция, необходимая руководителю для адекватной оценки ситуации и правильного выбора перспективных целей, и пониманию путей их достижения. Также, способствует правильной оценке ресурсов и рисков – как внешних, так и внутренних.

При достаточной развитости этой компетенции, руководитель способен правильно расставить приоритеты и выбрать точки контроля для своевременной корректировки планов.

2.1.1. Формирующее качество «Целеполагание»

Возможность определять и формулировать оптимальные цели, при правильной комбинации долгосрочных и краткосрочных целей, с учётом анализа сегодняшней ситуации и тенденций её развития.

+ Помогает увидеть и правильно описать необходимые результаты.



2.1.2. Формирующее качество «Расстановка приоритетов»

Возможность распределить дела по степени важности, а также правильно определить оптимальный, в сочетании значимость/срочность, порядок действий для наилучшего достижения целей.

+ Помогает обеспечить производительную работу подчинённых, исключив суету.



2.1.3. Формирующее качество «Оценка ресурсов»

Возможность сопоставить имеющиеся ресурсы с текущими задачами и действиями, необходимыми для достижения актуальных целей.

Помогает правильно распределить ресурсы для эффективного достижения результатов.

+ Помогает избежать расфокусировки и правильно концентрировать ресурсы.



2.2. Компетенция «Делегирование»

Обеспечивает качественную передачу поручения подчинённому за счёт правильного обсуждения информации по сути задания, передаваемых полномочий, а также действий, критериев и ограничений его выполнения. Поддерживает внутреннюю ответственность подчинённых, или обеспечивает должный уровень их внешней ответственности.

2.2.1. Формирующее качество «Готовность делегировать»

Возможность делегировать оптимальные полномочия без страха потери контроля и недоверия, вызванного чувством превосходства; и выбора задач для исполнения подчинённому.

+ Помогает не выполнять работу за подчинённых и обеспечить их адекватную загруженность.



2.2.2. Формирующее качество «Формулировка задач»

Возможность сформулировать и донести до подчинённого необходимую по содержанию и структуре информацию, а также условия и критерии выполнения поручения, при этом учитывая и сопоставляя параметры имеющегося задания и характеристик подчинённого.

+ Помогает обеспечить должный уровень исполнения и мотивации подчинённого.



2.2.3. Формирующее качество «Вовлечение в анализ возможностей выполнения»

Возможность привлечь подчинённого к объективной оценке его собственных ресурсов и к организации продуктивного совместного обсуждения. При необходимости – с преодолением попыток необоснованного отказа соблюдать критерии выполнения поручения, запросов на избыточные ресурсы и проявления безответственности.

+ Помогает повысить уровень осознанности подчинённого за счёт соучастия в анализе.



2.3. Компетенция «Контроль»

Обеспечивает возможность влияния на выполнение поручения и получение информации для своевременной коррекции планов. Поддерживает дисциплину и позволяет оценить качество работы всей системы управления.

2.3.1. Формирующее качество «Выбор точек контроля»

Возможность аналитически и/или интуитивно предвидеть возможные сбои рабочего процесса с учётом параметров задания и характеристик подчинённого, а также оценки возможных рисков.

+ Помогает оптимизировать применение компетенции «контроль».



2.3.2. Формирующее качество «Преодоление сопротивления»

Возможность преодолевать возможное сопротивление со стороны подчинённых в ходе применения компетенции «контроль».

+ Помогает избежать бесконтрольности и избыточных эмоциональных издержек.



2.3.3. Формирующее качество «Определение истины»

Возможность проявлять достаточную внимательность и уместную догадливость в процессе контроля для исключения всех видов дезинформации со стороны подчинённого.

+ Помогает внедрению культуры открытого диалога.



3. Лидерские компетенции

Позволяют руководителю обеспечивать должный уровень и правильные аспекты эмоциональности, обеспечивая психологический аспект управления.

Достаточная развитость лидерских способностей положительно влияет на мотивацию подчинённых и повышает отдачу от управленческих издержек.

При слабой развитости этих способностей, руководитель будет склонен к формированию избыточно механистической культуры рабочей среды, что приведёт к излишней формализации деятельности подчинённых. Особенно негативно это отразится на качестве интеллектуальной работы.

3.1. Компетенция «Стремление к руководству»

Возможность принятия ответственности за результаты и содержание деятельности подчинённых. Готовность к инициативным действиям по объединению подчинённых для достижения нужных целей.

+ Помогает обеспечить синергичность усилий и способностей подчинённых.



3.2. Компетенция «Создание системы координат»

Возможность разработать, внедрить и поддерживать «систему координат» для подчинённых – сочетание принципов, норм и правил в соответствии с интересами дела. Готовность сделать эту систему достаточно рациональной, справедливой и понятной для подчинённых.

+ Помогает уменьшить необходимость постоянного вмешательства в работу подчинённых.



3.3. Компетенция «Поощрение»

Возможность объективно и корректно оценивать, признавать и открыто отмечать достижения в работе подчинённых, вызывая у них позитивно-продуктивные эмоции, без опасения потери собственного статуса, ущемления самолюбия и конкуренции за социальную позицию.

+ Помогает обеспечить синергичность усилий и способностей подчинённых.



3.4. Компетенция «Коммуникабельность»

Возможность налаживать контакты, убеждать и слушать, обеспечивая эффективную обратную связь, выстраивать конструктивный диалог, оптимально комбинируя эмоциональность и логику.

+ Помогает выстраивать конструктивный диалог с подчинёнными.



3.5. Компетенция «Требовательность»

Возможность в случае необходимости проявлять требовательность, оказывать психологическое давление, оценивать и корректировать действия сотрудников без опасения их ответной негативной реакции, готовность наказать в случае нарушения правил и/или договорённостей.

+ Помогает при необходимости обеспечить должный уровень мотивации к избеганию.



3.6. Компетенция «Вовлечение в работу»

Возможность совместить нужное отношение к работе с персональными целями подчинённых, и настроить их на осознанное участие с максимально уместными по ситуации положительными эмоциями.

+ Помогает улучшению эмоционального вовлечения и росту мотивации подчинённых.



3.7. Компетенция «Независимость от личных отношений»

Возможность формирования эффективной рабочей атмосферы без активной потребности в слишком близких, избыточно тёплых, противоречащих интересам дела отношениях с подчинёнными.

+ Помогает руководить, выстраивая отношения и не забывать об интересах дела.



3.8. Компетенция «Нечувствительность к отторжению»

Возможность действовать и принимать решения в интересах дела, в том числе непопулярные, без страха возможного негативного отношения со стороны подчинённых. Также – способность сохранять высокий уровень работоспособности и независимости суждения в стрессовой, психологически тяжёлой обстановке.

+ Помогает обеспечивать интересы структуры в сложных ситуациях.



3.9. Компетенция «Внутренняя ответственность»

Возможность понимания границ своей причастности и готовность предпринять все возможное, но без фанатизма, для повышения вероятности достижения результата.

+ Помогает обеспечивать результаты без избыточных инструкций и внешнего влияния.



3.10. Компетенция «Переключаемость»

Возможность быстро решать вопросы из разных, в том числе малознакомых, областей деятельности и принимать оптимальные решения в условиях недостатка времени на их обдумывание, при высоком уровне неопределённости.

+ Помогает обеспечить эффективность управления в стрессовых ситуациях.



Насколько критично с точки зрения функционала предполагаемой должности?

! Может помешать сосредоточиться на должной глубине проработке сложных задач.

3.11. Компетенция «Склонность к риску»

Возможность и стремление принимать рискованные и неочевидные по последствиям решения, при условии прогноза существенной выгоды, и брать на себя ответственность за них.

+ Помогает видеть «окна возможностей» и не упускать шансов на выигрыш.



Насколько критично с точки зрения функционала предполагаемой должности?

! Может помешать отказаться от избыточно рискованных проектов.

3.12. Компетенция «Мотивация к достижению»

Возможность и стремление активно действовать в случае понимания возможной и нужной выгоды.

+ Помогает преодолевать препятствия и не давать подчинённым снижать темп.



Насколько критично с точки зрения функционала предполагаемой должности?

! Может помешать соблюдению правил и договорённостей в погоне за результатом.

3.13. Компетенция «Мотивация к избеганию»

Возможность и готовность активно действовать под влиянием стремления избежать проблем.

+ Помогает избежать чрезмерных рисков.



Насколько критично с точки зрения функционала предполагаемой должности?

! Может помешать объективно оценить риски и использовать вполне перспективную возможность.

4. Черты характера

У каждого человека – свой характер. В зависимости от его функционала и связанного с этим содержания деятельности характер делает его в той или иной степени потенциально пригодным для работы руководителем.

Некоторые недостатки характера можно попробовать частично компенсировать обучением или методами управления со стороны вышестоящего руководителя.

4.1. Импульсивность / Сдержанность

Способность сохранять эмоциональное равновесие в различных служебных и жизненных ситуациях, а также при общении с сотрудниками, коллегами, руководителями и внешними партнёрами.



4.2. Беспечность / Сосредоточенность

Способность предполагать и учитывать сам факт негативного развития событий.



4.3. Осторожность / Смелость

Способность действовать при понимании достаточной вероятности негативного развития событий.



4.4. Необязательность / Нормируемость

Способность соблюдать нормы, правила и договорённости, в том числе - противоречащие личным интересам и устремлениям.

Необязательность ←



→ Нормируемость

+ Помогает находить нестандартные решения и критически относиться к устоявшимся практикам.

+ Помогает учитывать все необходимые по ситуации ограничения и критерии.

! Может помешать соблюдать обязательства, правила и договорённости.

! Может помешать проявить гибкость и творчество в нестандартной ситуации.

4.5. Низкий уровень эмпатии / Высокий уровень эмпатии

Способность чувствовать чужие эмоции, сопереживать и транслировать свои эмоции.

Низкий уровень эмпатии ←



→ Высокий уровень эмпатии

+ Помогает объективно рассматривать вопросы и принимать решения.

+ Помогает индивидуализировать управленческие подходы.

! Может помешать правильно «оформлять» свои решения и учитывать эмоции людей.

! Может помешать отделить факты от эмоций и принимать непопулярные решения.

4.6. Доверчивость / Подозрительность

Способность доверять сотрудникам, коллегам, руководителям и внешним партнёрам.

Доверчивость ←



→ Подозрительность

+ Помогает создавать в коллективе атмосферу доверия и открытой культуры.

+ Помогает предусмотреть и нейтрализовать возможные злоупотребления.

! Может помешать предвидеть/увидеть возможное своекорыстие и обман.

! Может помешать формированию открытой культуры и делегированию полномочий.

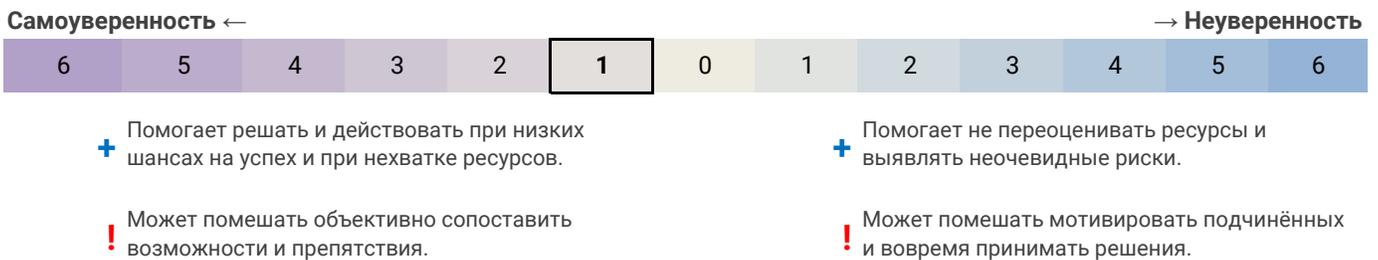
4.7. Прямолинейность / Дипломатичность

Способность к выбору субъективно-оптимальной стратегии для решения актуальных вопросов.



4.8. Самоуверенность / Неуверенность

Способность опираться на себя и свои ресурсы при неочевидных шансах на успех.



4.9. Радикализм / Консерватизм

Способность и готовность выходить за пределы своего опыта и знаний, принимать и внедрять новое.



4.10. Самостоятельность / Конформизм

Способность мыслить и действовать по своему усмотрению вопреки мнению подчинённых, коллег, руководства или внешних партнёров.

Самостоятельность ← → Конформизм



+ Помогает реализации нужных решений в интересах дела и без избыточного учёта мнения группы.

! Может помешать оценить уровень и последствия «инакомыслия» сотрудников.

+ Помогает выявить и учесть все возможные точки зрения на ситуацию.

! Может помешать вовремя принять нужное решение в попытке учесть все мнения.

4.11. Расслабленность / Мобилизованность

Способность сохранять активное спокойствие и мотивацию к действию без «сильных сигналов».

Расслабленность ← → Мобилизованность



+ Помогает избегать стрессов и сохранять рассудительность в сложных ситуациях.

! Может помешать вовремя увидеть потенциальную угрозу и принять нужные меры.

+ Помогает проактивно заметить и нейтрализовать возможные проблемы.

! Может помешать объективно оценивать степень потенциальной опасности.

4.12. Индифферентность / Любознательность

Способность проявлять здоровое любопытство, стремясь к расширению своих знаний, в том числе за пределами своей непосредственной деятельности.

Индифферентность ← → Любознательность



+ Помогает избегать излишних расходов и рискованных экспериментов.

! Может помешать вовремя увидеть необходимость изменений.

+ Помогает постоянному развитию своей квалификации, внедрению новшеств.

! Может помешать рационально использовать существующие технологии.

4.13. Исполнительность / Инициативность

Способность следовать согласованным алгоритмам, предлагать новые решения и замечать потенциальные возможности при изменении запланированных действий.

Исполнительность ← → Инициативность



+ Помогает чётко выполнять согласованные действия, преодолевать препятствия.

! Может помешать заметить необходимость изменения плана и новые возможности.

+ Помогает быть проактивным, привносить свежие идеи, видеть потенциал изменений.

! Может помешать соблюдать договорённости и вызывать неоправданные отклонения.

Джон Голт

Итоги комплексной диагностики управленческого потенциала

Потенциально сильные стороны респондента¹

1.1.1. Качество «Анализ»	10
1.1.2. Качество «Синтез»	10
1.2.1. Качество «Целеустремлённость»	10
1.2.2. Качество «Самоконтроль»	11
1.2.3. Качество «Упорство»	9
1.3.2. Качество «Осознанность»	9
1.3.3. Качество «Изменение привычек»	9
2.1.1. Качество «Целеполагание»	9
2.1.2. Качество «Расстановка приоритетов»	11
2.1.3. Качество «Оценка ресурсов»	11
2.2.1. Качество «Готовность делегировать»	9
2.3.1. Качество «Выбор точек контроля»	11
3.2. Компетенция «Создание системы координат»	12
3.3. Компетенция «Поощрение»	10
3.8. Компетенция «Нечувствительность к отторжению»	10
3.9. Компетенция «Внутренняя ответственность»	10
3.12. Компетенция «Мотивация к достижению»	11

Потенциально слабые стороны респондента¹

1.1.3. Качество «Оценка перспектив»	3
3.1. Компетенция «Стремление к руководству»	3
3.6. Компетенция «Вовлечение в работу»	4
3.7. Компетенция «Независимость от личных отношений»	5

Ярко выраженные черты характера респондента

4.4. Необязательность / Нормируемость	3	Нормируемость
4.6. Доверчивость / Подозрительность	3	Доверчивость
4.13. Исполнительность / Инициативность	3	Инициативность

¹ Качества и/или компетенции, которые могут быть полезными или создавать сложности для достижения желаемых результатов при управлении подчинёнными, взаимодействии с коллегами и взаимодействием с руководителем.

* На этой странице не приведены качества, компетенции и черты характера, которые имеют средние (по шкале оценки) значения; эти данные приводятся в тексте отчёта.

** Управленческая интерпретация качеств, компетенций и черт характера приводится в тексте отчёта.

Рекомендации

Рекомендуемая литература

Основываясь на результатах диагностики вашего управленческого потенциала, ниже представлен список литературы.

Каждый из предложенных к прочтению и изучению материалов отвечает вашим потенциально слабым сторонам (в качестве руководителя), и ярко выраженным чертам характера.

1.1.3. Качество «Оценка перспектив»

Шервуд, Д. (2012). Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели.
Москва: Альпина Паблишер. ISBN 978-5-9614-1896-5

3.1. Компетенция «Стремление к руководству»

Тарасов, В. (2019). Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления.
Москва: Добрая книга. ISBN 978-5-98124-589-3

3.6. Компетенция «Вовлечение в работу»

Шеридан, Р. (2014). Работа мечты. Как построить компанию, которую любят.
Москва: Манн, Иванов и Фербер. ISBN 978-5-00057-222-1

3.7. Компетенция «Независимость от личных отношений»

Фридман, А. (2019). Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчинённых. Регулярный менеджмент для рационального руководителя.
Москва: Добрая книга. ISBN 978-5-98124-482-7

4.4. Необязательность / Нормируемость

Вебер, М. (2016). Избранное. Протестантская этика и дух капитализма.
Москва: Центр гуманитарных инициатив. ISBN 978-5-98712-086-6

4.6. Доверчивость / Подозрительность

Кови, С., Линк, Г. и Меррилл Р. (2013). Разумное доверие.
Минск: Попурри. ISBN 978-985-15-1767-7

Франкл, В. (2019). Сказать жизни "Да!". Психолог в концлагере.
Москва: Альпина нон-фикшн. ISBN 978-5-91671-838-6

4.13. Исполнительность / Инициативность

Хансен, М. (2019). Мастер своего дела. 7 практик высокой продуктивности.
Москва: Манн, Иванов и Фербер. ISBN 978-5-00117-758-6

Общие положения

- Низкие оценки потенциала по какому-либо из параметров в практической деятельности могут быть компенсированы другими, одним или несколькими, хорошо развитыми параметрами. Правда, возможен и обратный эффект.

- Наша методика с большей точностью диагностирует именно потенциал по какому-либо из параметров, нежели навыки, приобретённые и освоенные респондентом в процессе практической деятельности. Поэтому, несмотря на низкую оценку параметра, проблемы могут и не проявляться, так как респондент научился это компенсировать.

- В разделе №3 данного отчёта (стр.16-19), при диагностике черт характера, «средняя» (в диапазоне от «0» до «2») оценка говорит о том, что человек может проявлять оба качества, в зависимости от ситуации. Вероятность же яркого проявления этих качеств при средних результатах мы считаем крайне низкой.

- Любой человек имеет как сильные, так и слабые стороны; но такое суждение может быть справедливым только с точки зрения его работы на конкретной должности. Важно чтобы сильные стороны сотрудника соответствовали его функционалу, а слабые стороны не создавали избыточных проблем. Слабые стороны сотрудника могут быть компенсированы либо его целенаправленным обучением, либо с помощью управленческих компетенций вышестоящего руководителя.

Возможные дальнейшие действия

После изучения результатов комплексной оценки управленческого потенциала, мы рекомендуем действовать следующим образом:

1. Проанализируйте, высокие и/или низкие оценки по каким из оцениваемых параметров (качества/компетенции/черты характера) являются наиболее критичными с точки зрения функционала занимаемой или потенциально занимаемой респондентом должности.

Возможно, что какие-либо из параметров, по которым была получена оценка в значениях от «5» до «1», не являются критичными с точки зрения функционала должности, компенсируется приобретёнными уже навыками или высокими оценками по другим качествам, компетенциям и/или свойствам характера.

2. Обдумайте индивидуальный план развития респондента – с учётом тех критически-важных параметров, которые были выявлены.

Индивидуальный план развития может включать в себя:

- изучение профильной литературы по конкретному параметру оценки;
- посещение открытых программ (семинаров, тренингов, онлайн-курсов, воркшопов и пр.);
- обучение в рамках корпоративной программы;
- коучинг/наставничество от непосредственного руководителя или приглашённого эксперта;
- осознанное применение качеств и компетенций в практической деятельности.

Мы рекомендуем приступать к развитию качеств и компетенций планомерно и постепенно, не стараясь излишне форсировать процесс их освоения. Наша практика показывает, что наилучшие результаты достигаются при попытках одновременного развития не более трёх качеств/компетенций.

Влияние на выбранные для развития черты характера можно реализовать отработкой модели поведения и поступков, которые были бы свойственны для человека, уже обладающего подобными чертами характера. Характер влияет на выбор и конфигурацию поступков, но и поступки со временем формируют характер.

Если вы хотите получить более развёрнутую интерпретацию результатов диагностики, а также получить персональные рекомендации к развитию управленческих качеств и компетенций, вы можете дополнительно приобрести персональную консультацию.