

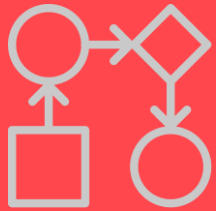


| ASSESSMENT SOLUTIONS | РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ |

## КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА КАНДИДАТА

**Иванов Иван**  
Пример

11.03.2019



# КОМПЛЕКС ОЦЕНКИ

|   |  |
|---|--|
| 1 | Интерпретационный отчет Hogan: <ul style="list-style-type: none"><li>• Личностный опросник НРІ</li><li>• Опросник зон развития HDS</li><li>• Опросник предпочтений, мотивации и ценностей MVPI</li></ul> |
| 2 | Отчет о потенциале компетенций Hogan   |
| 3 | Структурированное интервью по компетенциям   |

## ПОТЕНЦИАЛ

- Высокая работоспособность, стрессоустойчивость, умение работать под давлением
- Нацелен на достижение результата, стремится к лидерству, энергичен, решителен, амбициозен,
- Успешный коммуникатор, легко устанавливает отношения, развивает сеть контактов
- Нацелен на развитие партнерских отношений, проявляет эмпатию
- Стремится к оптимальному балансу между структурной систематизацией и гибкостью. Надежен, ответственен, трудолюбив
- Обладает выраженным стратегическим мышлением, интересом к новому
- Легко работает с информацией, обладает широким кругозором

## ОГРАНИЧЕНИЯ / ДЕСТРУКТОРЫ

- В стрессовых ситуациях может принимать быстрые решения без должного анализа. Склонен к риску.
- Обладая коммуникативными навыками, может чрезмерно привлекать к себе внимание, доминировать в общении, производить впечатление поверхностного и неискреннего человека
- Может чрезмерно увлекаться новаторскими идеями и концепциями
- Имеет склонность предлагать яркие, нестандартные, но непрактичные идеи

## МОТИВАЦИЯ

- Ценит публичное признание заслуг, возможность проявить себя в работе.
- Стремится проявить себя в управленческой работе, ценит амбициозность, решительность, мотивирован целями и результатом
- Стремится к взаимодействию с людьми, наиболее эффективен в небольших командах
- Сосредоточен на коммерческом результате, создании ценности
- Демонстрирует высокую работоспособность, серьезно относится к работе
- Нацелен на инновации, проведение изменений, поиск лучших решений, готов рисковать
- При принятии решений стремится сочетать анализ и опыт/интуицию

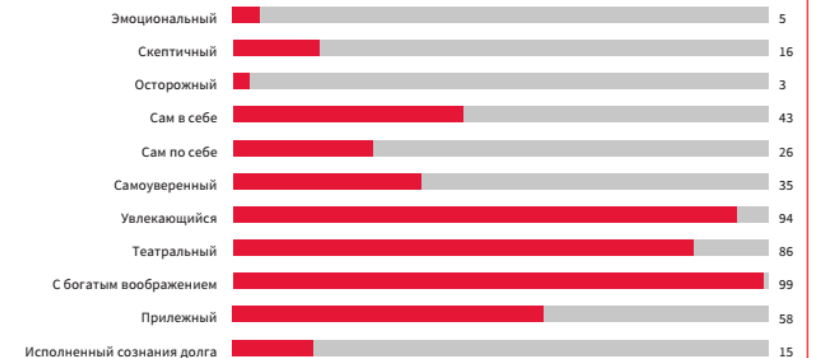
### HPI

#### Hogan Personality Inventory



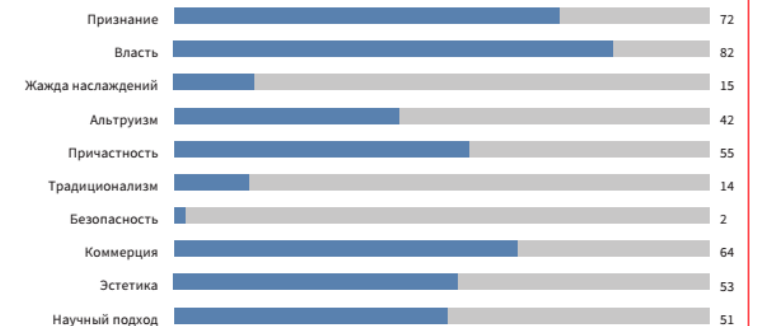
### HDS

#### Hogan Development Survey

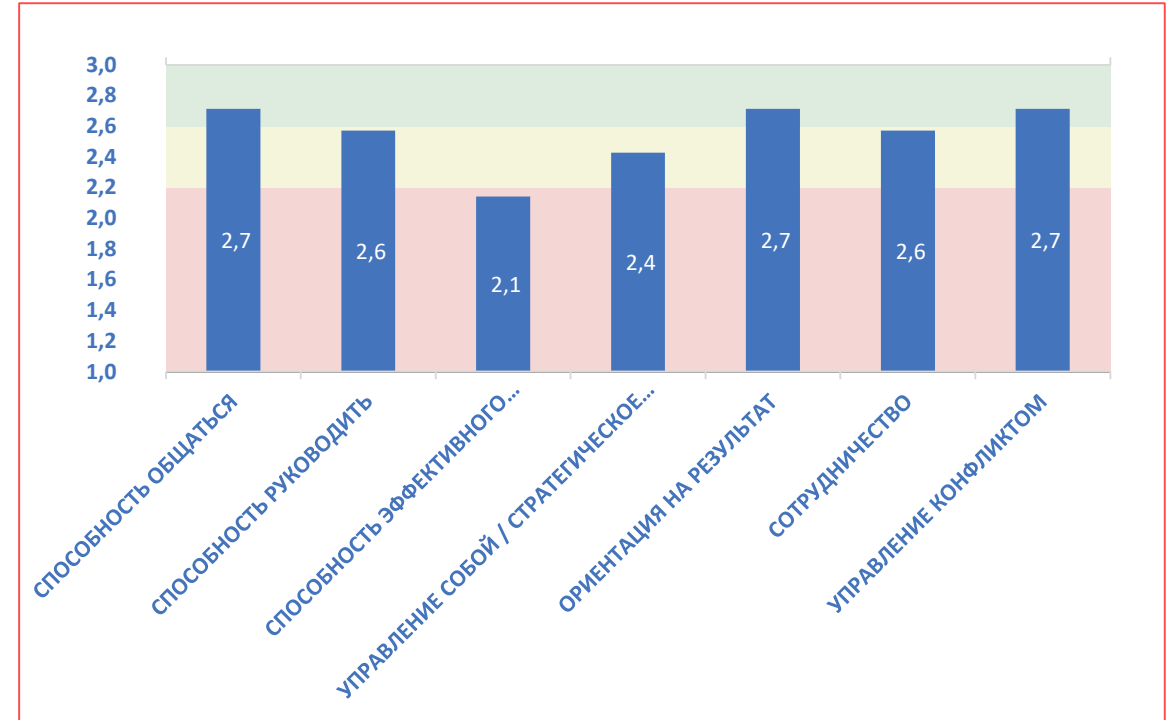


### MVPI

#### Motives, Values, Preferences Inventory



| Компетенция                                | Общая оценка        | В РАМКАХ диапазонов рекомендованных значений | НЕЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫХОДИТ за рекомендованный диапазон | ЗНАЧИТЕЛЬНО ВНЕ рамок рекомендованных значений |
|--|---------------------|--|---|--|
| СПОСОБНОСТЬ ОБЩАТЬСЯ                       | ВЫСОКИЙ ПОТЕНЦИАЛ   | 5  | 2   | 0  |
| СПОСОБНОСТЬ РУКОВОДИТЬ                     | СРЕДНИЙ ПОТЕНЦИАЛ   | 4  | 3   | 0  |
| СПОСОБНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ         | УМЕРЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ | 3  | 2   | 2  |
| УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ / СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ | СРЕДНИЙ ПОТЕНЦИАЛ   | 5  | 0   | 2  |
| ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ                    | ВЫСОКИЙ ПОТЕНЦИАЛ   | 5  | 2   | 0  |
| СОТРУДНИЧЕСТВО                             | СРЕДНИЙ ПОТЕНЦИАЛ   | 5  | 1   | 1  |
| УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ                      | ВЫСОКИЙ ПОТЕНЦИАЛ   | 5  | 2   | 0  |



- На этой странице представлены результаты психометрической оценки потенциала развития целевых компетенций. Эта оценка основана на результатах измерений тремя диагностическими методами: Hogan Personality Inventory (HPI), Hogan Development Survey (HDS), MVPI (Мотивы, Ценности и Предпочтения).
- После анализа результатов всех вышеупомянутых методов мы оцениваем уровень личностного потенциала респондента для развития и демонстрации выбранных управленческих компетенций. Специфические черты личности повышают вероятность того, что человек сможет развивать и/или проявлять необходимое поведение на работе.
- Существует различие между потенциалом компетенции и самой компетенцией. Высокий потенциал не означает, что респондент уже обладает навыком или навыками, связанными с компетенцией. Более того, даже люди с очень высоким потенциалом иногда могут не полностью реализовать этот потенциал из-за внешних факторов или отсутствия мотивации. И наоборот, при выраженной мотивации и правильном подходе люди с более низким потенциалом для определенных компетенций могут развить необходимое поведение и навыки.
- Компетенция ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ не может быть оценена психометрическими методами

| Компетенция |                         | Балл | Комментарии   |
|-------------|-------------------------|------|---|
| 1           | ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ | 3    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Готов брать на себя больше, пробовать то, что никогда не делал.</li> <li>• Ориентирован на результат, это один из важнейших его мотиваторов. Любит когда все получается вовремя, когда отдел выглядит хорошо, когда соблюдены сроки.</li> <li>• В компании никто не довольствуется средними показателями. Рынок крайне динамичный, никакой статике, нужно быть в рынке, а значит прыгать выше головы.</li> <li>• Склонен к конкуренции и соревновательности, отсюда активности и инициативы.</li> <li>• Любит свою работу, считает, что занимается тем, что получается хорошо. Мотивируют результаты и достижения амбициозных целей.</li> </ul>  |
| 2           | СПОСОБНОСТЬ РУКОВОДИТЬ  | 2,5  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уверен в себе, в своем профессионализме, осознает свой вклад в развитие отдела и компании. Открыто говорит о сильных сторонах, которые помогают достигать результатов.</li> <li>• Вовлекает всех подчиненных в деятельность отдела, делится инициативами. Ежегодные цели всегда очень амбициозные - +20% прироста к прошлому году. Всегда выполняли.</li> <li>• Увлечен работой и проектами, очень мотивируют результаты, достижение целей. Готов к изменениям, "которые в ритейле достаточно часты". Своих подчиненных настраивает и мотивирует на достижение общих результатов.</li> <li>• Редко находит для этого время, но понимает необходимость развития сотрудников. Делает это путем поручения нового функционала, раздает "список Золушки" перед отпуском, контролирует выполнение.</li> <li>• Конфликтов не избегает, придерживается цифр и готовит аргументы, просчитывает и озвучивает риски. Изобретателен в нахождении новых вариантов решений, устраивающих обе стороны.</li> </ul> |

| Компетенция |  | Балл | Комментарии  |
|-------------|--|------|--|
| 3           | УПРАВЛЕНИЕ<br>КОНФЛИКТОМ                         | 2,5  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конфликтов не избегает. В конфликте придерживается win-win стратегии. Просчитывает и озвучивает риски. Пытается анализировать, что движет собеседником, выявляет мотивы.</li> <li>• В отделе есть практика еженедельных встреч, всегда открыто говорит о достижениях и неудачах сотрудников. Для дополнительных бесед общается с подчиненными индивидуально.</li> <li>• Стремится к взаимовыгодному выходу из конфликта. При необходимости берет паузу еще раз обдумать ситуацию. Наготове есть "план А и план Б".</li> <li>• Азартен при достижении цели, а так как цели в компании амбициозные, то инициатив, новых идей было достаточно. Вел переговоры и с управляющими, и с инвесторами, и акционерами. Настаивал, убеждал. Это у него есть.</li> </ul>  |
| 4           | УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ /<br>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ<br>МЫШЛЕНИЕ | 2,5  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не запрашивает обратную связь. Сам достаточно критично оценивает свою деятельность, знает когда реально молодец и есть повод для гордости.</li> <li>• Ежегодные планы увеличивались на 20%. Пересмотрел категории, работал в условиях снижения SKU с 5000 до 2500.</li> <li>• Устойчив к сопротивлению и скепсису собеседников, предпочитает аргументированный подход. При запуске Пекарен турецкие инвесторы оказывали сопротивление, но удалось договориться на 3 тестовых магазина, которые показали рост продаж, что в дальнейшем привело к выделению новых инвестиций.</li> <li>• Критично относится к себе и к своей деятельности. Готов меняться, готов к критике.</li> <li>• Подчеркивает, что если не относится к своему "участку" как к собственному бизнесу, то это не будет работать. Всегда ориентируется на стратегию компании, в ходе переговоров с коллегами напоминает про общие цели.</li> <li>• Делает выводы если цель не достигнута или подвели партнеры. Поддерживает команду, убеждает в том, что надо пробовать еще. "Во всем можно разобраться - это же не ядерная физика".</li> </ul> |

| Компетенция |                                 | Балл | Комментарии   |
|-------------|---------------------------------|------|---|
| 5           | СПОСОБНОСТЬ ОБЩАТЬСЯ            | 2,5  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Речь грамотная, говорит уверенно, идет на контакт, подстраивается под настроение собеседника.</li> <li>В диалоге умеренно использует профессиональный сленг, по запросу расшифровывает аббревиатуры.</li> <li>Доступен для подчиненных и коллег в любое время суток. Предпочитает общение на профессиональные темы, при переходе на личные дела не хотел бы вдаваться в подробности, но если нужно помочь, поддержать, то выслушает.</li> <li>Не перебивает, свою мысль доводит до конца, раскрывая уточняющими деталями при необходимости, всегда готов привести пример.</li> <li>Считает, что для эффективного взаимодействия команда должна обмениваться информацией на постоянной основе и быть максимально заменяемыми. Придерживается этого подхода в работе, вовлекая сотрудников в совещания и переговоры.</li> <li>Занимает активную позицию в переговорах, отстаивает свои варианты, всегда предварительно готовится, изучает аналитику</li> <li>Практически отсутствует волнение в ходе переговоров.</li> </ul> |
| 6           | ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ | 2    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Изучает конкурентов (полевые визиты), посещает выставки, общается с поставщиками - всё, что входит в его профессиональную деятельность. (Не услышала, чего-то сверх).</li> <li>Имеет хороший уровень теоретических представлений о стандартах работы в компании, политиках, стратегии, называет KPI</li> <li>Определяет как очевидные, так и менее очевидные факторы на рынке в текущий момент, учитывает работу конкурентов, видит влияние своих решений на деятельность компании.</li> <li>Считает, что для его работы ему хватает профессиональных компетенций, в настоящий момент ничего в себе не развивает. Изучает английский язык. Интересуется деятельностью мировых ритейлеров и диджитализацией.</li> <li>Дикси - сложный формат, "магазин у дома", "средний эконом", тем не менее, был запущен проект "Пекарни", что привело к росту продаж в категории хлеб в трех тестовых магазинах. Это привлекло дальнейшие инвестиции для развития во многих точках.</li> </ul>  |

| Компетенция |                                    | Балл | Комментарии   |
|-------------|------------------------------------|------|---|
| 7           | СОТРУДНИЧЕСТВО                     | 2    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чаще принимает решения самостоятельно без постоянного обращения к коллегам, не нуждается в дискуссиях по открытым вопросам.</li> <li>• Делает это опосредованно. Привлекает подчиненных на Комитеты управления, чтобы они "слышали планы и риторику собственника".</li> <li>• Учитывает достижения сотрудников, их вклад в проект, знает способы нематериальной мотивации, придерживается демократичного стиля, вовлекается в межличностные конфликты и разруливает их.</li> <li>• К работе подходит ответственно, придерживается сроков, договоренностей, ожидает того же от других.</li> <li>• Придерживается win-win стратегии. Своего не упустит.</li> </ul>   |
| 8           | СПОСОБНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ | 2    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• В своей зоне ответственности он придерживается политики собственника, ведет бюджет, отвечает за результат команды, привлекает руководителя в редких случаях, только когда знает, что поставщики "перепрыгнуть через него".</li> <li>• Тщательно анализирует информацию, новые события и их возможные последствия - это дает ему уверенность в своих действиях и решениях. Понимает, что он отвечает за весь отдел, просит держать его в курсе и информировать заранее если "откуда-то может прилететь".</li> <li>• Может рефлексировать при возникновении проблемы, сохраняя при этом самоконтроль. При необходимости внести изменения в проект, быстро перестраивается и движется дальше.</li> <li>• Распределяет все дела по срочности и важности, выделяет какие дела нужно сделать самому, планирует реалистичное время на выполнение дел, но не закладывает время на непредвиденные обстоятельства. Если подводят поставщики, то он информирует всех вовлеченных о сдвиге сроков заранее.</li> <li>• Увлеченно участвует в переговорах, полон энтузиазма, часто уверен в своей позиции, за счет предварительной подготовки, настаивает на собственных решениях. "Если не сработал план А, у меня есть план Б".</li> </ul> |



## ВЫСОКОРАЗВИТЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

СПОСОБНОСТЬ РУКОВОДИТЬ

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ /  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

## РАЗВИТЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

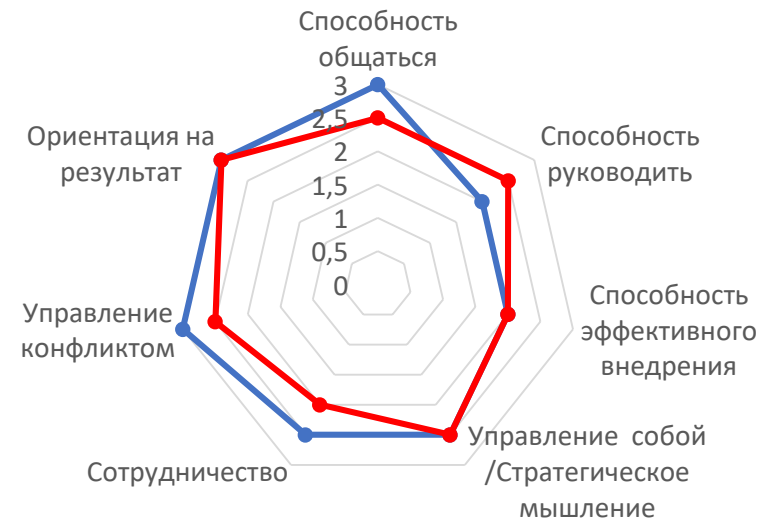
СПОСОБНОСТЬ ОБЩАТЬСЯ

СОТРУДНИЧЕСТВО

## ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ

СПОСОБНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ

- Кандидат обладает выраженными способностями и мотивацией к управленческой работе
- Эффективный коммуникатор, уверенно общается как в привычной, так и в новой / стрессовой среде
- Нацелен на взаимодействие / построение отношений
- Фокусируется на коммерческом результате, обладает коммуникативными компетенциями, стремится к профессиональному развитию
- Может нуждаться в поддержке при внедрении операционных инициатив
- Может принимать недостаточно продуманные, рискованные решения в условиях стресса / давления



—●— Потенциал компетенций Hogan

—●— Интервью по компетенциям



# КОНТАКТЫ

|  |  |
|--|--|
|  | <a href="http://www.fortem-center.ru">www.fortem-center.ru</a>   |
|  | <a href="mailto:info@fortem-center.ru">info@fortem-center.ru</a> |
|  | +7 495 799 17 82    Московский офис                              |
|  | +7 965 367 36 36    Екатерина Смольская                          |