

Доклад за

**David Sample**

## CheckPoint 360° Competency Feedback System™

### Мениджърски доклад

Докладът е изготвен на: 12.11.2014

**ПОВЕРИТЕЛНО**

Изследването е попълнено на: 12.11.2014

Докладът включва отговори от:

Изследвано лице, 2 Ръководители, 2 Подчинени, и 2 Колеги

Ръководител – Sample, Charles

Втори ръководител – Sample, Peter

**Graphic Goes Here**

The Company  
123 Main St.  
Suite 300  
Waco, TX 76710

Profiles  International  
imagine great people®

## Система за оценка CheckPoint 360°

Целта на системата *CheckPoint 360°* е да изследва лидерския потенциал на мениджъра през гледните точки на хора, които са запознати с неговото/нейното поведение в работна обстановка. Това се осъществява чрез събиране на информация от различни наблюдатели: **Изследвано лице** (David Sample), **Ръководители** (включва вас), **Подчинени**, и **Колеги**.

В изследването има 70 твърдения, които представят реални лидерски поведения. Тези 70 твърдения са групирани в 18 мениджърски умения, които от своя страна съставят 8 универсални мениджърски компетенции. Всеки участник в изследването споделя своите наблюдения за поведението на мениджъра като го оценява по всяко твърдение.

В 70 CheckPoint въпроса, участниците избират един от шест възможни отговора. Въз основа на техните наблюдения, те отбелязват процента от време, в който смятат, че мениджърът проявява определено поведение. Шестата възможност е "Не се наблюдава", която се избира когато участникът не може да даде смислен отговор. Шестте възможни отговора са:

Оценка	Описание	Процент от времето
1	Почти никога	0 - 10%
2	Рядко	11 - 39%
3	Понякога	40 - 60%
4	Често	61 - 89%
5	Почти винаги	90 - 100%
N	Няма възможност да се наблюдава поведението	

Има 18 категории умения, които са ключови за успеха на повечето мениджърски длъжности. Те са групирани в 8 универсални мениджърски компетенции. Обикновено хората възприемат даден мениджър като успешен и ефективен, когато поведението му/й съответства на тези компетенции.

По-долу са показани 8 универсални мениджърски компетенции и 18 категории умения.

**1. Комуникативност**

- Изслушва другите
- Обработва информация
- Комуникира ефективно

**2. Лидерство**

- Внушава доверие
- Насочва другите
- Делегира отговорност

**3. Адаптивност**

- Приспособява се към обстоятелствата
- Мисли творчески

**4. Взаимоотношения**

- Изгражда лични взаимоотношения
- Подпомага успеха на екипа

**5. Управление на задачите**

- Работи ефикасно
- Работи компетентно

**6. Продуктивност**

- Предприема действия
- Постига резултати

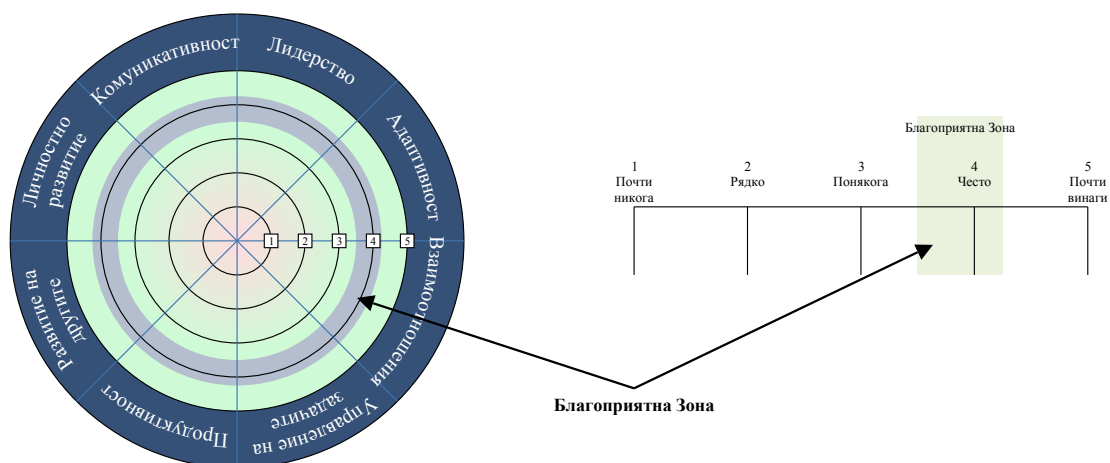
**7. Развитие на другите**

- Развива индивидуалните таланти
- Успешно мотивира другите

**8. Личностно развитие**

- Отдава се на работата
- Търси подобрене

**Благоприятна зона:** Благоприятната Зона е изчислена въз основата на огромна база данни от организации от различни браншове. Този анализ показва, че според *CheckPoint 360°* тези мениджъри, които се смятат за "добри" в тяхната компания обикновено постигат среден резултат от 3.5 до 4.25 когато са оценени от хора, които познават тяхното работно поведение. По този начин е съставен интервалът Благоприятна Зона в *CheckPoint 360°*.



## Описание на мениджърския доклад

Този доклад представя обобщените резултати от изследването с CheckPoint, в което участваха мениджърът (**David Sample**) и групите оценители (**Ръководители, Подчинени, и Колеги**) . Получените резултати са представени в графичен вид на следващите страници.

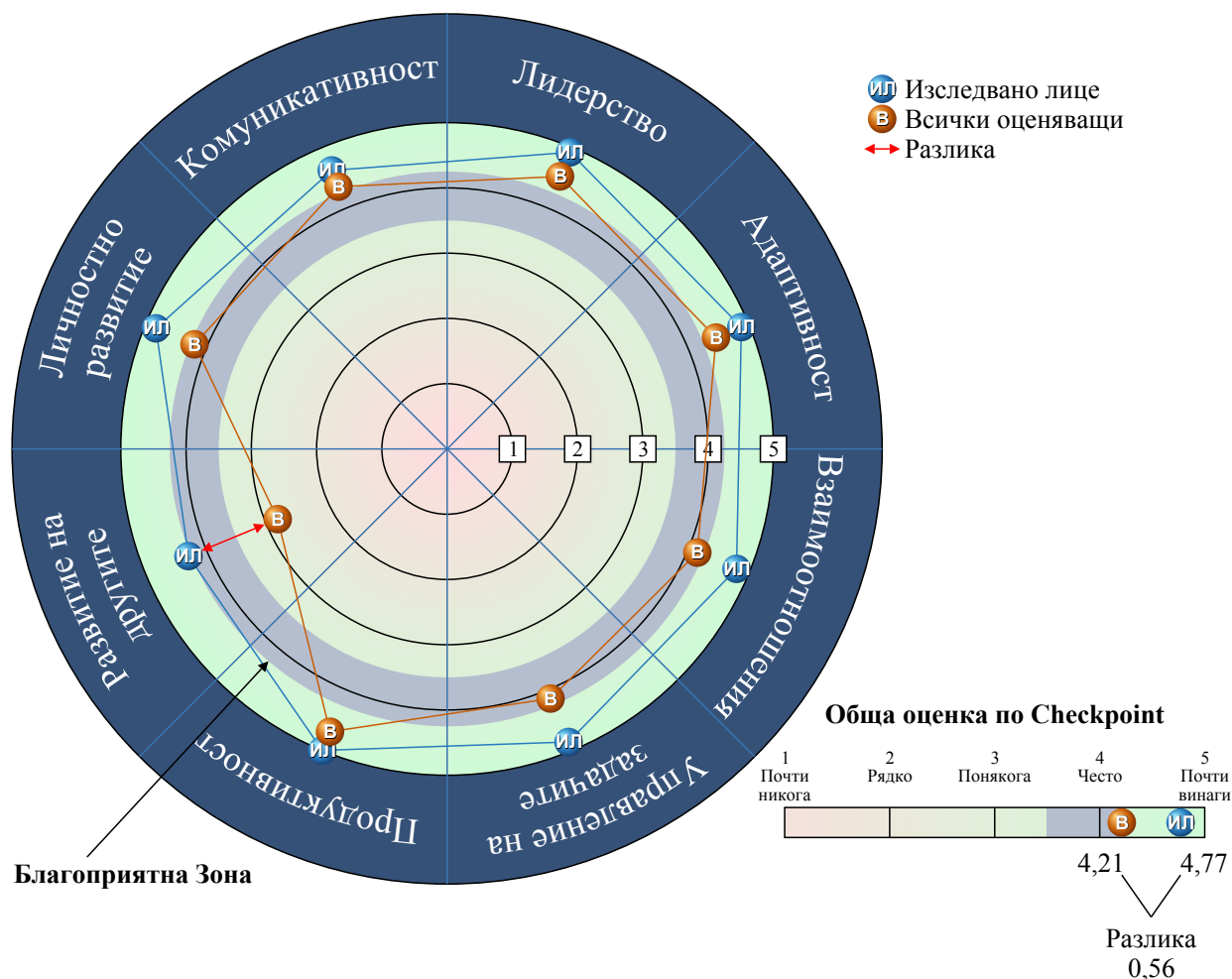
Получената информация е представена по следния начин:

- **Общ преглед на компетенциите:** Представя резултатите за 8 универсални мениджърски компетенции като сравнява средните оценки на **Изследвано лице** (мениджър) и **Всички оценяващи** (включва **Ръководители, Подчинени, и Колеги**) . Отбелязани са и резултатите, които са под, над или в Благоприятната Зона. Също така показва и обща оценка по CheckPoint и разликата в оценките между **Изследвано лице** и **Всички оценяващи**.
- **Общ преглед на мениджърските умения:** В тази част са показани 18 категории умения, оценени от **Всички оценяващи**. Резултатите са представени в низходящ ред, което показва степента на развитие, която David Sample притежава за всяко умение.
- **Общ преглед на ключовите умения:** Тази част представя категориите умения, които са определени като ключови от **Ръководител** и/или **Изследвано лице**.
- **Подробен преглед на мениджърските компетенции:** Представя резултатите за 8 универсални мениджърски компетенции, като показва разликата в оценките между всички групи участници (включва **Изследвано лице, Ръководители, Подчинени, Колеги, и Всички оценяващи**) . Показва също средната оценка за всяка отделна група и посочва оценките на групите, чиито средни варират с 1 точка или повече.
- **Анализ на уменията:** Представя резултатите за 18 умения, като съпоставя средните оценки на всички групи (включват се: **Изследвано лице, Ръководители, Подчинени, Колеги, и Всички оценяващи**) и показва също оценките на групите, чиито средни варират с 1.5 точки или повече. Представя също резултатите от анализа на ключовите умения: силни страни (таланти); области, които се нуждаят от по-голямо внимание и развитие; уменията, при които се наблюдават сериозни несъответствия между оценката на **Изследвано лице** и **Ръководител** . (David Sample и вие избрахте 6 ключови умения от общо 18 , които имат решаващо значение за изпълнението на конкретните изисквания на длъжността.)
- **Сравнителен анализ на проучваните групи:** Представя резултатите от оценките за 18 умения и общите оценки по CheckPoint, като се съпоставят средните оценки на всяка група участници (включват се **Изследвано лице, Ръководители, Подчинени, и Колеги**).

- **Обобщение на изследването от 70 твърдения** : Представя резултатите за всички 70 специфични умения като показва средната оценка на **Изследвано лице**, **Ръководител**, и **Всички оценяващи** (включва: **Ръководители**, **Подчинени**, и **Колеги**) Отбелязани са също и поведенческите прояви, които отразяват "Ключови умения" за дейността, както и тези, за които не е постигнат консенсус в оценките (вариращи с три или повече точки) в рамките на съответната група.
- **Обобщение за насоки на развитие**: Описва силните страни и областите за развитие на David Sample по отношение на 18 Умения.
- **Съвети за управление & развитие**: Дава насоки как да се ползва информацията от мениджърския доклад за да се помогне на мениджъра да развие своите умения.
- **Ключови области за развитие**: Представя силните страни и областите за развитие по отношение на 3-те най-важни умения и дава насоки за съставяне на план за развитие на лидерските умения на оценения мениджър.

Докато преглеждате този материал имайте предвид, че повечето хора имат различни способности. Никой не прави всичко еднакво добре. Разглеждана като средство за обучение, тази обратна връзка може да бъде ценна първа стъпка към увеличаване на ефективността на мениджъра в работата.

## Общ преглед на компетенциите

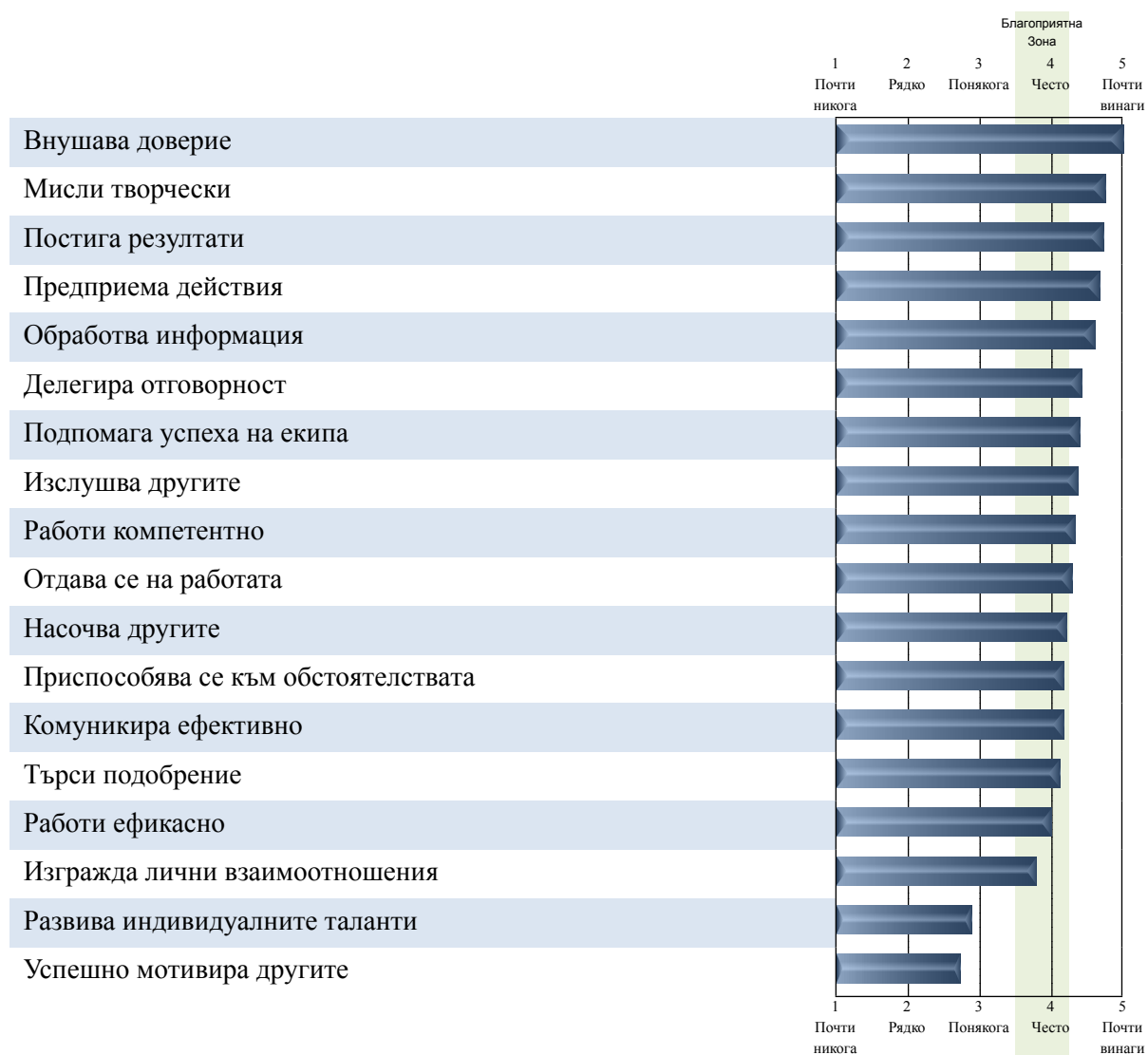


Графиката показва самооценката на **Изследвано лице**, сравнена с оценките на **Всички оценяващи** (всички оценители без **Изследвано лице**). Колкото по-далече от центъра е знакът на **Изследвано лице** (ИЛ) и знакът на Всички Оценяващи (В), толкова по-високи са резултатите. Обърнете внимание там където има разлика от 1 или повече точки. Това означава, че има съществена разлика между гледните точки на мениджъра и на другите оценители за мениджърските умения на David Sample.

Общата оценка по CheckPoint е показана на малката хоризонтална графика и представлява обобщение на средните оценки по всички 8 компетенции, поставени от мениджъра (David Sample) и **Всички оценяващи**. Ако разликата между тези резултати е 1 точка или повече, това означава, че представата на мениджъра за неговото/нейното поведение се различава в значителна степен от тази на другите. Това показва, че мениджърът има нужда от по-високо ниво на себепознание.

## Общ преглед на мениджърските умения

Графиката показва средните оценки дадени от **Всички оценяващи** (оценки от всички участници без **Изследвано лице**) за всяко умение. Резултатите са подредени низходящо и показват степента на развитие на David Sample по всяко умение. Ние препоръчваме мениджърът да се фокусира върху областите където има най-голяма нужда от развитие (представени са в следващите части на доклада), но въпреки това за Вас ще е полезно да имате поглед и върху общите резултати по всички умения. По-подробна информация можете да намерите в частта “Обобщение за насоки на развитие” от настоящия доклад.



## Общ преглед на ключовите умения

Вие и David Sample сте определили 6 умения, които смятате, че са най-важни за успеха в мениджърската работа. Тези умения са представени по-долу. Имайте предвид, че възможният брой умения, избрани от вас и изследваното лице може да бъде от 6 до 18. Ако сте избрали едни и същи умения, ще имате 100% консенсус. В случай, че нямате съгласие по нито едно умение, ще имате 0% консенсус. Колкото по-нисък е процентът на консенсус, толкова по-важно е да обсъдите и да изясните най-важните аспекти на мениджърската работа с изследваното лице. В случай, че и двамата разглеждате различни поведения като важни, е възможно да има разминаване между работното представяне на мениджъра и вашите очаквания.

### Консенсус по ключовите умения

Charles Sample - 67%  
Peter Sample - 67%

**Р** **Изслушва другите:** Насърчава другите да споделят идеите и проблемите си. Изслушва всички мнения без прекъсване.  
**Р2** Обобщава информацията, за да се увери, че всички са наясно.

**Р** **Внушава доверие:** Спазва обещанията си и не разпространява поверителна информация. Държи се почтено и етично.

**ИЛ** **Насочва другите:** Има ясни очаквания и възлага изпълними задачи. Планира нужните стъпки за постигане на целите, запазвайки поглед върху цялата картина.  
**Р2**

**ИЛ** **Приспособява се към обстоятелствата:** Приспособява се ефективно към различна среда и стилове на работа.  
**Р** Приема конструктивно временните неуспехи и планира промени.  
**Р2**

**ИЛ** **Мисли творчески:** Прилага творчески подход към работата, окуражава новаторството, насърчава поемането на рискове и творческото решаване на проблеми.  
**Р**  
**Р2**

**ИЛ** **Подпомага успеха на екипа:** Разрешава конфликтите справедливо. Търси консенсус и води екипа към определянето на целите. Подбира ефективно нови сътрудници и използва уменията на екипа.

**ИЛ** **Предприема действия:** Знае кога е дошло времето за действие. Разрешава уверено проблемите и взема своевременни и твърди решения.  
**Р**  
**Р2**

**ИЛ** **Постига резултати:** Превъзмогва трудностите, за да постигне резултати, които поставят високи стандарти за другите и влияят позитивно на организацията.  
**Р**

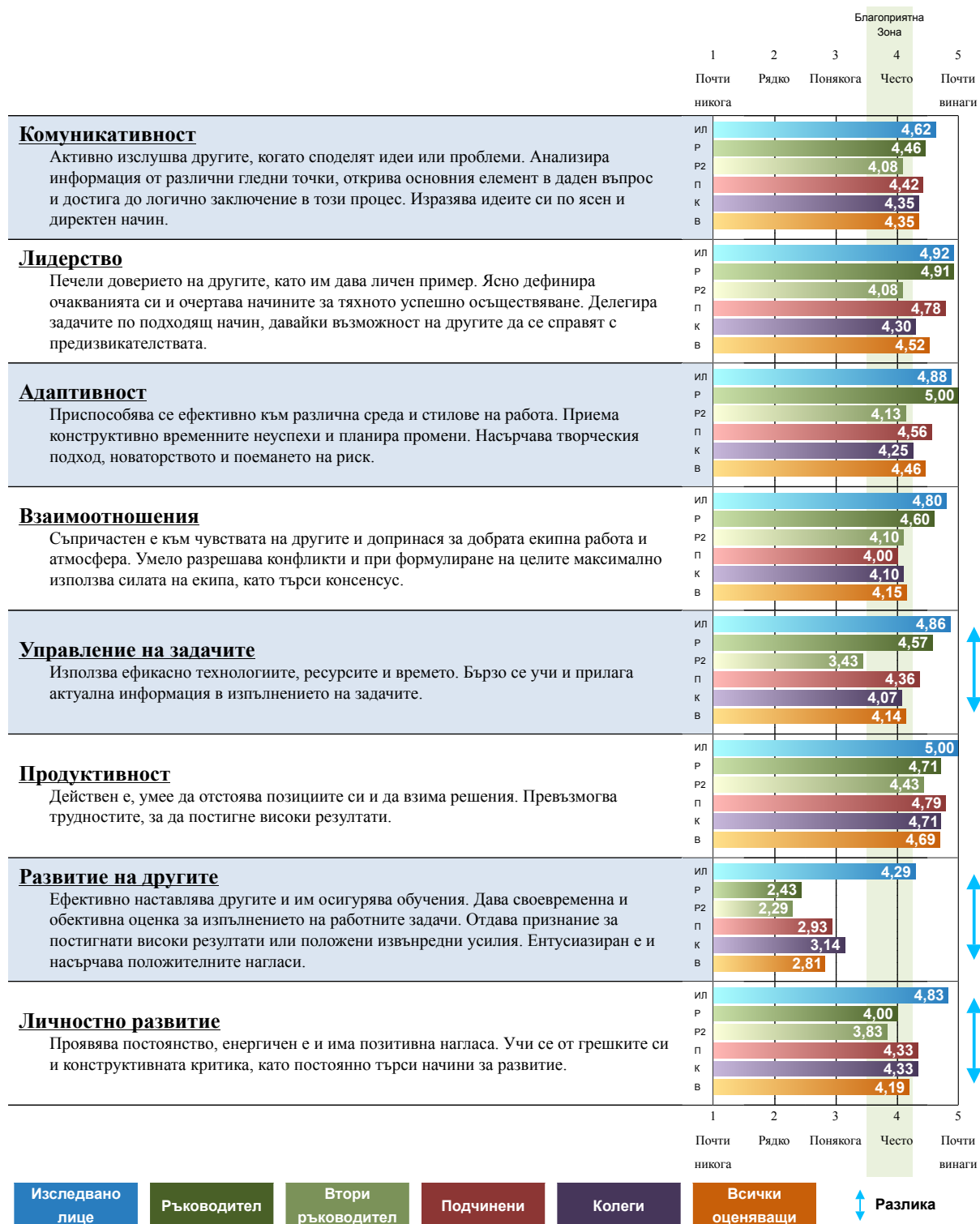
**Р2** **Успешно мотивира другите:** Отдава признание на хората, които работят отлично и полагат допълнителни усилия. Внася ентузиазъм и има положително влияние върху другите.

**ИЛ** Изследвано лице **Р** Ръководител **Р2** Втори ръководител



## Подробен преглед на мениджърските компетенции

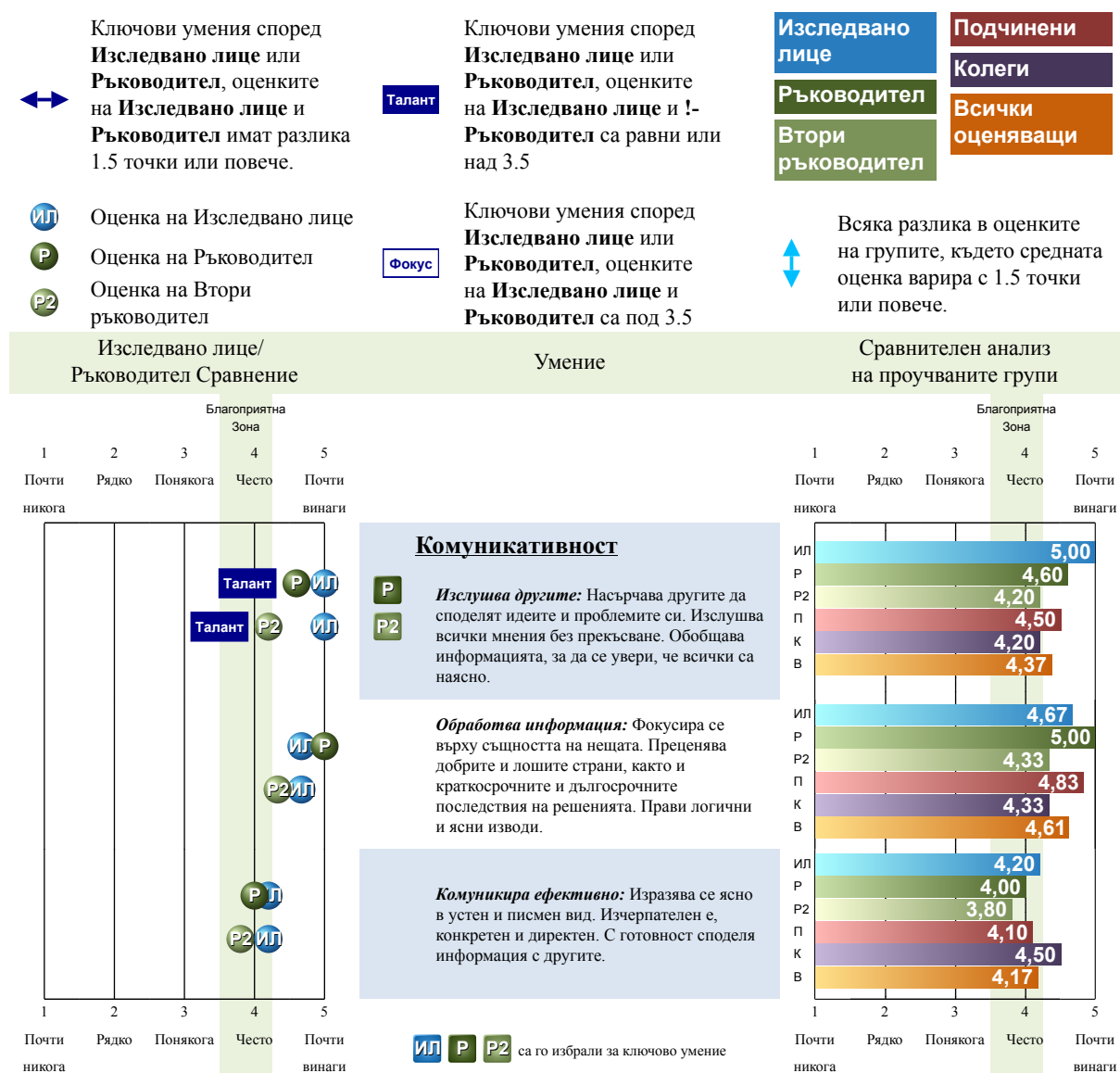
Тази част от доклада представя средните оценки на всички оценяващи групи за 8 мениджърски компетенции. Резултатите на **Изследвано лице** (David Sample) и **Ръководител** (включва вас) са показани с техните точни стойности. Обърнете внимание на оценките на отделните групи, особено когато видите, че има знак за разлика (това означава, че има разлика по-голяма от 1 точка между съответните групи).



## Анализ на уменията

Разликите между ключовите умения, избрани от **Ръководител** (включва вас) и **Изследвано лице** (мениджъра) са от голямо значение. Тези разлики означават, че има разминаване между очакванията на **Ръководител** и приоритетите на **Изследвано лице**. Тези несъответствия трябва да станат предмет на обсъждане между вас и David Sample.

Определенията за всички категории умения са представени заедно с резултатите за всяка група оценители. Обърнете внимание както на резултатите на всяка група, така и на разликите между тях. Ако видите вертикална стрелка, това означава, че има разлика от 1.5 или повече точки между две от групите участници.



Ключови умения според  
Изследвано лице или  
Ръководител, оценките  
на Изследвано лице и  
Ръководител са под 3.5

Всяка разлика в оценките на групите, където средната оценка варира с 1.5 точки или повече.

### Сравнителен анализ на проучваните групи



Всяка разлика в оценките на групите, където средната оценка варира с 1.5 точки или повече.

### Сравнителен анализ на проучваните групи



Ключови умения според  
**Изследвано лице** или  
**Ръководител**, оценките  
на **Изследвано лице** и  
**Ръководител** имат разлика  
1.5 точки или повече.

- ИЛ Оценка на Изследвано лице
- Р Оценка на Ръководител
- Р2 Оценка на Втори ръководител

Талант

Ключови умения според  
**Изследвано лице** или  
**Ръководител**, оценките  
на **Изследвано лице** и **Ръководител** са равни или  
над 3.5

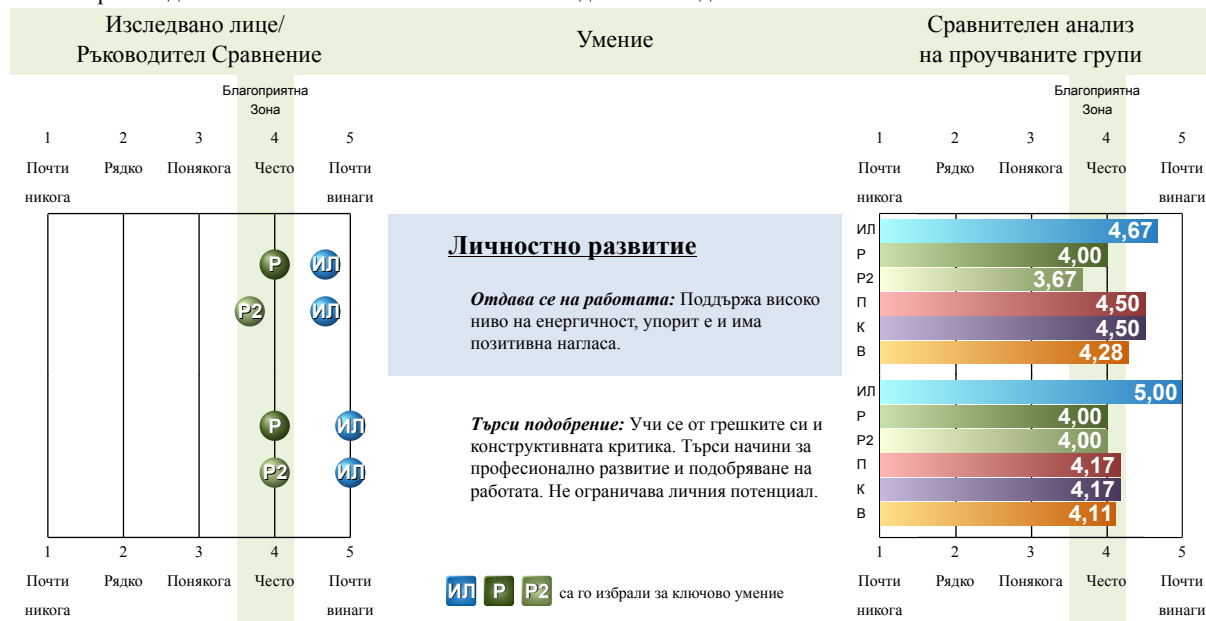
Фокус

Ключови умения според  
**Изследвано лице** или  
**Ръководител**, оценките  
на **Изследвано лице** и  
**Ръководител** са под 3.5

Изследвано  
лице  
Ръководител  
Втори  
ръководител

Подчинени  
Колеги  
Всички  
оценяващи

Всяка разлика в оценките  
на групите, където средната  
оценка варира с 1.5 точки  
или повече.




## Сравнителен анализ на проучваните групи

На тази страница се виждат разликите между оценяващите групи по отношение на всички категории умения. Всяко умение е представено в рамките на универсалната мениджърска компетенция, към която принадлежи.




## Обобщение на изследването от 70 твърдения

За да може лесно да бъдат анализирани, по-долу са представени резултатите за всяко твърдение. Ако има разлика от 3 или повече точки, тя ще бъде отбелязана с отметка (флаг). Обърнете внимание на тези въпроси, тъй като разликата може да има влияние върху средния резултат на **Всички оценяващи** за даденото умение.

 **Ръководител и/или Изследвано лице не са оценили даденото поведение**

**ИЛ Р Р2**  
**Плътен шрифт:** Ключови умения избрани от Изследвано лице и/или Ръководител


 **Отметка:** Оценки, при които не е постигнат консенсус в групата (варират с 3 или повече точки).

**Изследвано лице**  
**Всички оценяващи**  
**Ръководител**  
**Втори ръководител**

### Комуникативност

**Р Р2**


#### Изслушва другите

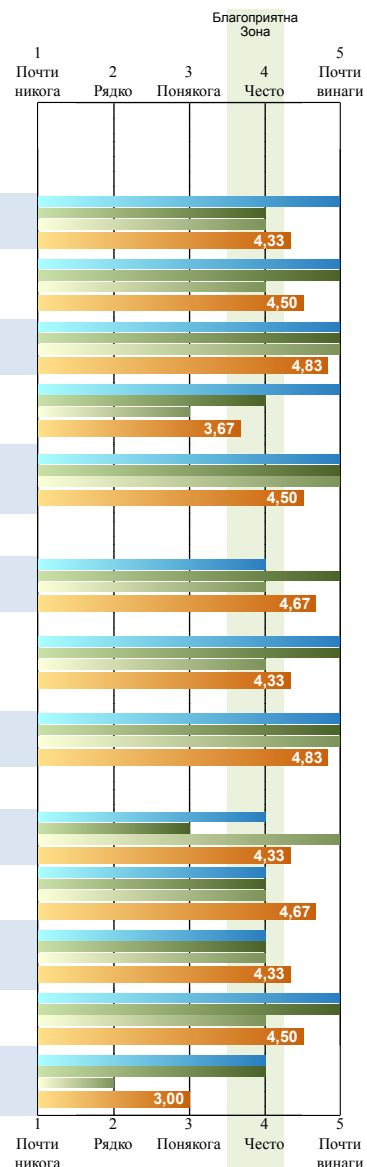
1. Търси идеи, предложения и мнения от другите
2. Създава благоприятна атмосфера, в която хората могат да споделят притесненията си
3. Изслушва непредубедено всички гледни точки
-  4. Изслушва внимателно другите без да ги прекъсва
5. Обобщава входящата информация и проверява дали другите са я разбрали

#### Обработка информация

6. Открива същността на проблемите
7. Обмисля плюсовете и минусите на решенията, както и техните краткосрочни и дългосрочни последици
8. Прави логични и ясни изводи

#### Комуникира ефективно

9. Изразява мислите си ясно в писмен вид
10. Говори ясно и въздействащо
11. Разглежда проблемите задълбочено, без да прекалява с детайлите
12. Прямо е, дори и на деликатни теми
-  13. Предоставя на другите актуална информация за работата



Ръководител и/или  
Изследвано лице не са  
оценили даденото поведение

Плътен шрифт: Ключови  
умения избрани от Изследвано  
лице и/или Ръководител

Отметка: Оценки, при които не  
е постигнат консенсус в групата  
(варира с 3 или повече точки).

Изследвано лице  
Ръководител  
Всички  
оценяващи  
Втори  
ръководител

## Лидерство

### Р Внушава доверие

- 14. Спазва обещанията си
- 15. Може да му се довери поверителна информация
- 16. Честен е с другите
- 17. Демонстрира високи морални ценности

### ИЛ Р2 Насочва другите

- 18. Заявява ясно очакванията си
- 19. Създава оптимална работна натовареност
- 20. Постига дългосрочните цели чрез планиране на необходимите действия
- 21. Запазва фокус върху цялостната картина, докато работи върху детайлите

### Делегира отговорност

- 22. Знае кога да разпредели задачите на другите и кога да поеме лична отговорност
- 23. Възлага точната работа на точните хора
- 24. Дава право на другите да изпълняват самостоятелно задълженията си
- 25. Дава възможност на другите да намират творчески решения на проблемите

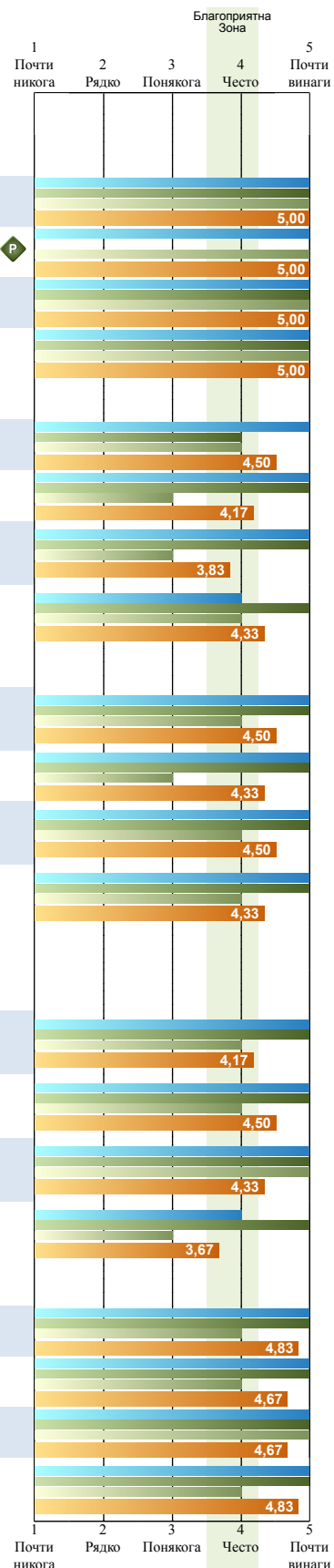
## Адаптивност

### ИЛ Р Р2 Приспособява се към обстоятелствата

- 26. Гъвкав е, приспособява се към различния стил на работа на другите
- 27. Чувства се удобно при всякакви ситуации и условия
- 28. Подхожда конструктивно към временните неуспехи
- 29. Предвижда и изготвя планове за ситуации на промяна

### ИЛ Р Р2 Мисли творчески

- 30. Работи творчески и с въображение
- 31. Насърчава нововъведенията в организацията
- 32. Готов е да поеме разумен риск
- 33. Възприема трудностите като възможност за положителна промяна





Ръководител и/или  
Изследвано лице не са  
оценили даденото поведение

Плътен шрифт: Ключови  
умения избрани от Изследвано  
лице и/или Ръководител

Отметка: Оценки, при които не  
е постигнат консенсус в групата  
(варират с 3 или повече точки).

Изследвано  
лице  
Ръководител  
Всички  
оценяващи  
Втори  
ръководител

## Взаимоотношения

### Изгражда лични взаимоотношения

- 34. Проявява разбиране към чувствата на другите
- 35. Думите и действията му не изразяват  
предрасъдци и стереотипно мислене
- 36. Критикува тактично и конструктивно
- 37. Запазва спокойствие в критични ситуации

ИЛ

### Подпомага успеха на екипа

- 38. Разрешава конфликтите честно
- 39. Създава атмосфера, в която сътрудничеството  
преобладава над конкуренцията в екипа
- 40. Търси консенсус при взимане на решения
- 41. Води екипа към определяне на цели, които  
отговарят на мисията на организацията
- 42. Включва способни хора в екипа
- 43. Използва максимално многообразието от  
таланти и различния опит на хората от екипа

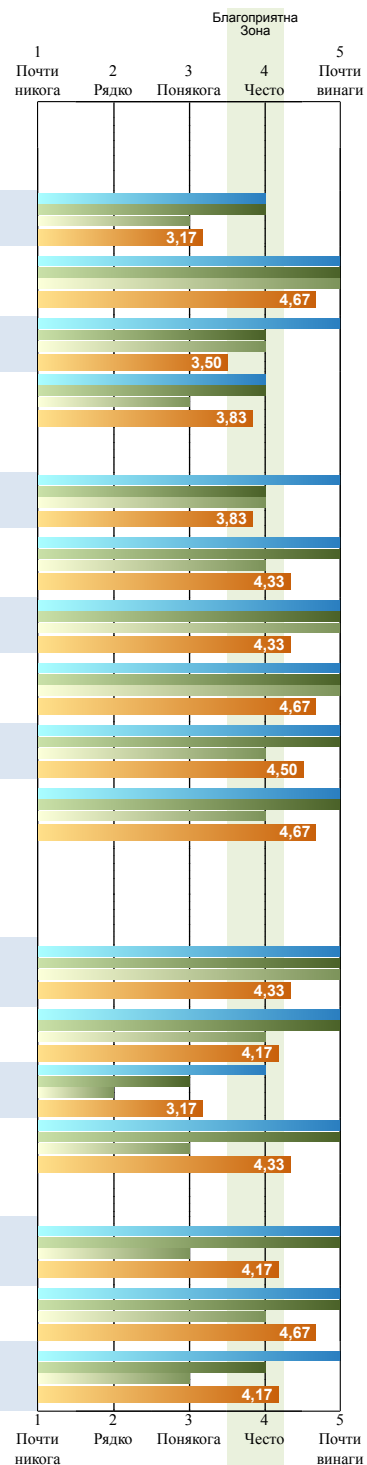
## Управление на задачите

### Работи ефикасно

- 44. Прилага съвременни технологии в практиката, за  
да повиши ефикасността
- 45. Разумно използва външни ресурси
- 46. Избягва отлагането и забавянето на действията
- 47. Решава задачите по приоритети

### Работи компетентно

- 48. Експерт е, владее до съвършенство основите на  
работата
- 49. Бързо се обучава и прилага новата информация.
- 50. Интегрира нови теории, тенденции и методи в  
работата



Ръководител и/или  
Изследвано лице не са  
оценили даденото поведение

Плътен шрифт: Ключови  
умения избрани от Изследвано  
лице и/или Ръководител

Отметка: Оценки, при които не  
е постигнат консенсус в групата  
(варираят с 3 или повече точки).

Изследвано лице  
Ръководител  
Всички  
оценяващи  
Втори  
ръководител

## Продуктивност

### ИЛ Р Р2 *Предприема действия*

- 51. Знае кога да спре да планира и да започне да действа
- 52. Поема инициатива, за да се случват нещата
- 53. Настоятелен е в решаването на проблеми
- 54. Взява своевременни и точни решения

### ИЛ Р *Постига резултати*

- 55. Преодолява трудностите, за да завърши успешно проектите
- 56. Влияе на резултатите, като поставя високи професионални стандарти за другите
- 57. Постига резултати, които имат положително въздействие върху цялата организация

## Развитие на другите

### *Развива индивидуалните таланти*

- 58. Търпелив е, помага на другите и ги обучава ефективно
- 59. Дава възможност на другите да се обучават, да развиват уменията си и професионално да израстват
- 60. Оценява обективно силните страни на хората и техните потребности за развитие
- 61. Изготвя времеви график със задачи и контролира изпълнението му

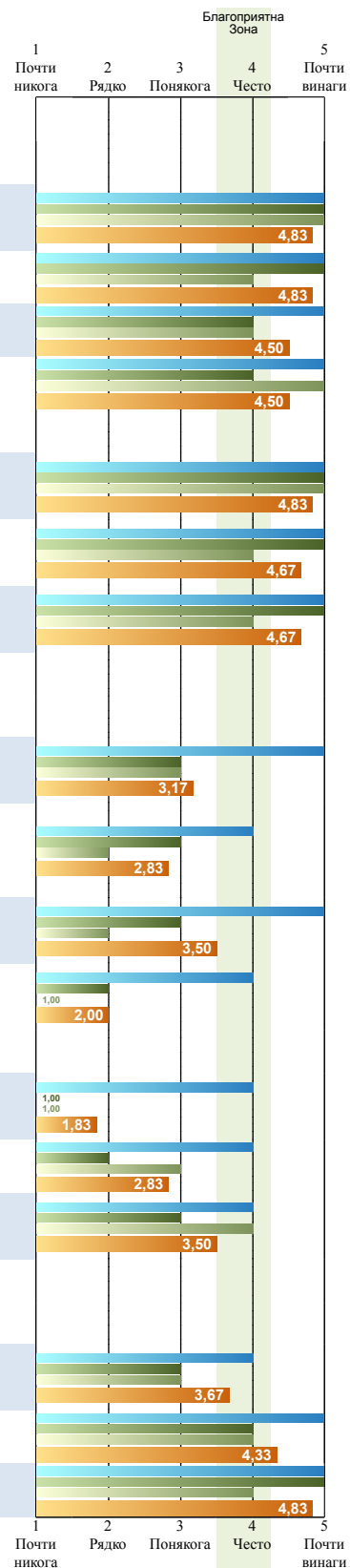
### Р2 *Успешно мотивира другите*

- 62. Отдава признание на хората, чиято работа е с високо качество
- 63. Оценява допълнителните усилия на другите
- 64. Заразява другите с ентузиазъм и създава позитивни нагласи

## Личностно развитие

### *Отдава се на работата*

- 65. Поддържа постоянно високо ниво на енергичност
- 66. Проявява упоритост и постоянство
- 67. Гледа позитивно на нещата





Ръководител и/или  
Изследвано лице не са  
оценили даденото поведение



Плътен шрифт: Ключови  
умения избрани от Изследвано  
лице и/или Ръководител



Отметка: Оценки, при които не  
е постигнат консенсус в групата  
(варираят с 3 или повече точки).

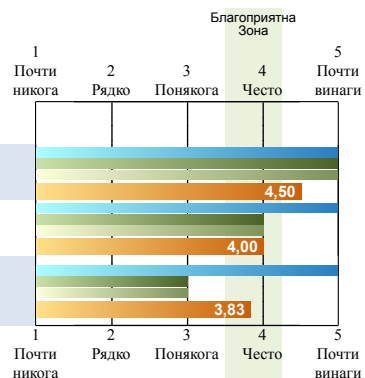
Изследвано лице	Всички оценяващи
Ръководител	Втори ръководител

### Търси подобрене

68. Признава грешките си и се учи от тях

69. Възприема критиката конструктивно

70. Търси и осигурява начини за подобряване на  
работата



## Обобщение за насоки на развитие

Добре е да знаете как участниците са оценили поведението на мениджъра по всички мениджърски умения. Тук са представени всички 18 мениджърски умения според оценките на **Всички оценяващи**. Обърнете специално внимание на уменията, които вие и/или David Sample сте определили като най-важни за длъжността; акцентирайте върху ключовите умения, които са идентифицирани също и като ключови области за развитие.

"Ключови области за развитие" са тези поведения, които дават възможност за повишаване на ефективността. Някои ключови области за развитие е възможно да бъдат отбелязани като силни страни - развитието на талантите често е отличен начин за подобрене на уменията. Уменията, които попадат под Благоприятната Зона представляват възможни ограничения, които се наблюдават в поведението на мениджъра.

**Силни страни** - Средните оценки на **Всички оценяващи** показват ясно, че тези умения представляват силни страни, тъй като попадат в или над Благоприятната Зона.



# Съвети за управление & развитие

12/11/2014

за David Sample

**Graphic Goes Here**

The Company  
123 Main St.  
Suite 300  
Waco, TX 76710

Profiles  International  
imagine great people®

## Как да работите с David Sample

За да можете ефективно да използвате информацията от доклада за David Sample Ви препоръчваме да изготвите план, който да подпомогне разбирането и отчетността по отношение на очакваните резултати. Планът за индивидуално развитие е инструмент, който е ефективен за постигането на тази цел.

Лидерите спазват планове за развитие, когато те са пряко обвързани с определени бизнес проблеми и стратегии. Мислете за плана за индивидуално развитие като за всеки друг проект или бизнес план. Планирайте плана по реалистичен начин, така че да е обвързан с ежедневната работа на мениджъра и да е съгласуван с приоритетите на организацията.

## План за индивидуално развитие: определяне на отговорностите

Мениджърът има задачата да състави план за индивидуалното развитие (ПИР). Вашата роля е да консултирате David Sample по изготвянето на ПИР, да му давате обратна връзка, да поощрявате подходящото поведение. Това ще доведе до съставяне на реално работещ ПИР.

Първо помогнете на мениджъра да открие какво трябва да започне да прави различно за да подобри дадено умение или поведение и след това го подкрепете да работи в тази посока. В повечето случаи най-добрите идеи за развитие в личен и професионален план са очевидни и е лесно те да бъдат разпознати. След това свържете отделните умения с конкретни подобрения в работата и постигнете съгласие, че развитието в тези области е важно. Само когато хората са осъзнали необходимостта от промени, биха могли да разработят ефективен план за индивидуално развитие. Накрая създайте този план. Не е необходимо той да бъде сложен. Най-значимите възможности за развитие са в самата работа, така че процесът на развитие да е обвързан с настоящите отговорности на длъжността.

За да започнете този процес на развитие, препоръчваме ви да следвате метода П-С-З, който е представен в частта, която следва - **Ключови области за развитие**

## Съвети за управление & развитие

По-долу можете да намерите предложения как да използвате резултатите от този доклад за да помогнете на мениджъра да развие своя потенциал в работата. Прочетете тези препоръки като ползвате информацията от предишните страници.

### 1. Общ преглед на компетенциите

- Прегледайте всички разлики (разлика с 1 или повече точки), които са отбелязани в доклада с отметки (стрелки). Уверете се, че сте наясно точно къде и кога те се появяват.
- Обърнете внимание на това къде се намират мениджърските компетенции по отношение на Благоприятната Зона. Обърнете особено внимание на тези от тях, които са най-отдалечени от нея.

## 2. Общ преглед на мениджърските умения

- Прегледайте внимателно категориите умения, които са оценени под Благоприятната Зона. Възможно е да има нужда мениджърът да им обърне специално внимание.
- Поощрявайте David Sample да продължава да развива и тези умения, които попадат в или над Благоприятната Зона.

## 3. Общ преглед на ключовите умения

- Обърнете внимание на уменията, за които вие и мениджърът нямате съгласие, че са важни за успешното изпълнение на длъжността. Това са умения, които са избрани само от вас или от мениджъра. Възможно е тези резултати да се дължат на различни очаквания, които вие и David Sample имате за мениджърската работа.
- Уверете се, че мениджърът е наясно с вашите очаквания върху кои ключови умения трябва да съсредоточи своето внимание.

## 4. Подробен преглед на мениджърските компетенции

- Обърнете внимание на разликите между отделните групи оценители по отношение на мениджърските компетенции. Всяко несъответствие означава разминаване в гледните точки между съответните участници или групи.
- Обърнете специално внимание на областите където самооценката на мениджъра или вашата оценка за него/нея е под Благоприятната Зона. Когато гледната точка на мениджъра се различава значително от тази на другите, David Sample трябва да потърси причините за това.

## 5. Анализ на уменията

- Обърнете внимание на областите където както вие, така и мениджърът, давате оценки, които попадат в Благоприятната Зона. Това са умения, които предоставят отлична възможност за постигане на високи резултати. Обърнете особено внимание на набора от умения отбелязани с "Талант" и "Фокус". Уменията в категорията талант трябва да бъдат използвани често и подобрявани все повече. Уменията в категорията "Фокус" изискват незабавно внимание и подобрене на представянето. И в двата случая, тези умения са ключови за успеха на David Sample.
- Обърнете внимание на резултатите, които се намират под Благоприятната Зона, тъй като те означават, че има нужда от допълнително обучение.
- Обърнете внимание отново на разликите между оценките на различните групи за да ги разберете в дълбочина.
- Прегледайте областите, в които сте оценили мениджъра по-високо, отколкото той се е самооценил. Този вид разминаване в преценките дава отлична възможност да подобрите комуникацията и разбирателството между вас и David Sample.

## 6. Сравнителен анализ на проучваните групи

- Тази част от доклада ви дава общ поглед върху разликите в резултатите между отделните оценяващи групи.

**7. Обобщение на изследването от 70 твърдения**

- В тази част можете да прегледате твърденията въз основа, на които са изчислени получените резултати.
- Обърнете внимание на всяко поведение отбелязано с отметка (флаг). Това показва най-малко 3 точки разлика в оценките между участниците в дадената група.
- Разгледайте тази част преди срещата с David Sample , тъй като това ще ви подготви да обсъдите евентуалните области, в които имате противоречия.
- Уверете се, че вие и David Sample сте постигнали съгласие за ясни действия и конкретни срокове.

**8. Обобщение за насоки на развитие**

- Важно е да обърнете незабавно внимание на умениято, което е оценено най-ниско. Също така още две умения са идентифицирани като ключови области за развитие, тъй като са определени като изключително важни за успешното изпълнение на длъжността.

Уговорете си среща с David Sample за да обсъдите напредъка в индивидуалното развитие и да насрочите следващото изследване с CheckPoint 360°.

За ваше сведение,

останалата част от този доклад е предоставена на мениджъра

в Индивидуалния Доклад.

Тази информация може да послужи като основа за създаване на

План за индивидуално развитие на David Sample.



## Ключови области за развитие

Не можете да рискувате да оставите личностното си развитие на случайността; планирането е от съществено значение. Колко пъти сте заявявали на себе си или другите намеренията си да действате, но продължавате да следвате старите навици? Лидерите следват своите планове за развитие, когато необходимостта от лидерски умения е пряко свързана с бизнес предизвикателство или наболял проблем. Подходете към плана за индивидуално развитие (ПИР), както бихте подхождали към всеки друг проект или бизнес план и го съставете, така че да бъде реалистичен, да се състои от действия, които можете да предприемете всеки ден в работата, и които са свързани пряко с организационните приоритети.

### Съставяне на Вашия план за индивидуално развитие

Хората са склонни да действат, когато се чувстват сигурни в своите способности. Същото правят и лидерите - избират да ползват определено умение поради това, че то е добре развито. Те имат познанията и опита да ползват такива умения в почти всяка ситуация. Възможно е вие като лидер да пренебрегвате дадено умение или просто да не сте го развили достатъчно, а в същото време то да е важно за вашата организация. Можете да направите две неща за да се развиете в тази посока. Първо, ако знаете какво трябва да направите, направете го! Второ, създайте план за индивидуално развитие. Не е нужно този план да бъде сложен. В повечето случаи най-добрият начин за професионално и личностно развитие се вижда лесно. Най-големите възможности за развитие се съдържат в самата ви работа и са ви напълно достъпни. Можете да започнете вашето развитие като ползвате техниката **П-С-З**

- П** действия, които трябва да **ПРОДЪЛЖИТЕ** да правите, неща с които вие вече се справяте добре. **ПРОДЪЛЖЕТЕ** да ги правите!
- С** действия, които трябва да **СПРЕТЕ** да правите. Анализирайки обратната връзка в доклада, вие ще разпознаете поведенията, които водят до негативни резултати - това са индикации за неща, които трябва да **СПРЕТЕ** да правите.
- З** действия, които трябва да **ЗАПОЧНЕТЕ** да правите. От този доклад можете да научите неща, с които бихте могли да подобрите ефективността си. **ЗАПОЧНЕТЕ** да ги правите при първа възможност. Изградете си навик да ги правите, като ги добавите към вашата база от знания и като се запознаете с идеи за подобряване на лидерските ви умения. Направете нещата, които трябва да **ЗАПОЧНЕТЕ** да правите постоянна част от вашия процес на развитие.

Можете да започнете индивидуалния си план за развитие с този процес:

1. Обърнете внимание на оценките в ключовите области за развитие и определете лидерските умения и поведенията върху, които ще работите.
2. Разгледайте задачите за развитие, който ще намерите на следващите страници. Представени са конкретни идеи за упражняване на конкретни поведения, които са част от вашите ключови области за развитие.
3. След това, използвайте **П-С-З** модела за да определите подходящите действия, които да **Продължите** да правите, тези, които да **Спрете** и, това, което трябва да **Започнете** да вършите.

## Ключова област за развитие: Приспособява се към обстоятелствата

### Гъвкавост при взаимодействие с хора с различен стил на работа

#### Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие

- Разберете, че вашият подход към работата е правилен, но това не означава, че е единственият правилен подход. Осъзнайте, че различните стилове на работа могат да се допълват един друг и да допринесат за по-добър цялостен резултат.
- Отчитайте приноса на всички хора в организацията, независимо от тяхното ниво в йерархията.
- Старайте се групите, които работят за решаването на проблеми и търсенето на алтернативи, да бъдат разнообразни по своя състав.
- Покажете намерението си да разберете гледната точка на другата страна. Не го/я карайте да се защитава и оправдава, когато сте на различно мнение и искате пояснение.
- Проявете разбиране към това, че някои хора предпочитат да се подчертава тяхната индивидуалност, докато при други това не е така.
- Проучете причините поради, които хората вършат дадена задача, по начина, по който го правят. Използвайте тази информация за да прецените как можете да постигнете резултатите, които искате.
- Анализирайте внимателно вашите спонтанни реакции към мненията на хората и работните стереотипи.

#### Задачи за развитие

Направете списък на вашите подчинени. Избройте колкото можете повече разлики между техните начини на работа. Обсъдете с опитен мениджър или консултант по човешки ресурси как можете да насърчите тяхното развитие като използвате индивидуалния стил на всеки.

Вземете предвид следното:

- Някои хора имат структуриран подход при работата по проекти, други по-творчески.
- Някои хора се фокусират върху детайлите, други върху цялостната картина.
- Някои хора предпочитат честите междуличностни взаимодействия, а други предпочетат да работят сами.
- Някои хора предпочитат да работят самостоятелно по проекти, други предпочитат да са включени в група или екип.

### Приспособяване към различна среда

#### Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие

- Свикнете да работите извън вашата зона на комфорт. Научете се да се адаптирате и да бъдете уверени в различни ситуации с променящи се изисквания.

- Направете така, че да се чувствате добре с различните хора във вашата организация - във вашия отдел, с другите екипи, клиентите, доставчиците и вашия пряк ръководител. Разширявайте вашата мрежа от контакти и средата, в която работите.
- Прочетете книга за диверсификация в бизнеса и протокола и подобрете социалните си умения.
- Направете необходимото за да се чувствате добре сред вашите колеги, прекия ръководител и висшия мениджмънт. Създайте ефективни работни отношения и бъдете екипен играч, вместо да се конкурирате с другите.
- Когато следвате установени правила и процедури е по-вероятно да получите добри резултати, сътрудничество, да привлечете клиенти и да поддържате хармония.

### **Задачи за развитие**

- Прегледайте изброените обстановки и помислете доколко се чувствате комфортно във всяка една от тях:
  - Глобална и чуждестранна
  - Вашият отдел в компанията
  - Колеги на същото йерархично ниво и отделите, които те управляват
  - Вашият пряк ръководител
  - Висшият мениджмънт
  - Клиенти
  - Бизнес срещи
  - Фирмени събития - обяд, вечеря и т.н.
- Изберете три ситуации, в които се чувствате най-малко удобно и напишете какво трябва да направите, за да се чувствате по-добре. Включете уменията, които трябва да бъдат развити и ресурсите, които ще използвате, за да увеличите своята увереност и уравновесеност при следващото взаимодействие с тази среда.

### **Конструктивна нагласа към проблемите**

#### **Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие**

- Проблемите са неизбежни, но рядко имат фатални последици. Гледайте нещата в перспектива. Избягвайте да страдате за неща, които са дребни на фона на цялостната картина.
- Развийте вашата самоувереност. Научете се да изразявате вашето мнение в трудни ситуации по разбираем за другите хора начин.
- Изразявайте вашите чувства по отношение на затрудненията, които срещате, но внимавайте да не обвинявате другите хора. Ще получите повече помощ и подкрепа ако акцентирате върху вашата роля в решаването на проблема.
- Следете кога продължавате да следвате дадена процедура, защото тя е била традиционния начин за правене на нещата. Винаги трябва да обмисляте и други алтернативи.

- Следващия път когато се появи проблем се запитайте какво сте научили от ситуацията. Определете къде нещата са се объркали и какво различно сте могли да направите за да го предотвратите.

### **Задачи за развитие**

В ситуации на неуспех запазете самообладание и оценете сериозността на проблема преди да реагирате: Превърнете в практика обсъждането на проблемни ситуации (особено ако те влияят на крайния срок) с Вашия ръководител, колеги или пряко засегнати подчинени, преди да вземете решение. Заедно съберете всички факти и оценете сериозността на ситуацията. Дайте на положението кризисна оценка от 1 (може да почака) до 10 (трябва незабавно внимание). Заедно генерирайте алтернативни начини за действие. Изберете най-добрата алтернатива за справяне с проблема.

## **Предвиждане и планиране на промяната**

### **Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие**

- Във времена на промяна търсете активно съвети и се вслушвайте в тях. Открийте кои са агентите на промяна във вашата организация и работете с тях за да управлявате активно процеса на промяна.
- Не очаквайте, че вашите утвърдени практики сами по себе си ще задържат вашите клиенти и потребители. Предвиждайте техните променящи се потребности.
- Четете актуални бизнес книги и издания, както и други интересни материали. Научете се да откривате тенденциите и да ги прилагате във Вашия бизнес.
- Бъдете проактивни и следете тенденциите за промяна, вместо да чакате тя да се случи и чак тогава да реагирате.
- Подгответе вашите подчинени да очакват промени. Постоянното развитие изисква промени. Вашите сътрудници ще подкрепят промените когато:
  - Очакват, че промяната ще даде възможност за личностно развитие.
  - Очакват, че ще има нови предизвикателства
  - Вярват, че има смисъл в промяната, и че тя е правилното действие в правилното време.
  - Имат възможност да дадат своя принос в процеса на промяна
  - Уважават човека, който ръководи процеса по промяна

### **Задачи за развитие**

Помолете отдел "Човешки ресурси" да ви препоръчат книги и материали за планиране за промяната. От тези материали, изгответе списък с действия за планиране на промяната, които да следвате в динамични ситуации. Уверете се, че материалите, които сте избрали са свързани с:

- Етапи в управлението на промяната
- Планиране на промяната
- Ангажиране с процеса

- Създаване на нужните системи и структури за управление на процеса по промяна
- Включване на хората в процеса на промяна
- Комуникиране на промяната
- Проследяване на ефектите от промяната.

## Ключова област за развитие: Предприема действия

### Кога да се спре с планирането и да се премине към действие

#### Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие

- Страхът от поемане на риск може да ви попречи да действате. Помнете, че винаги можете да промените вашия план в следствие в случай, че това е необходимо.
- Когато се колебаете и задържате даден проект можете да създадете впечатлението, че Ви липсва увереност и се страхувате да вземете решения.
- Координирайте работата с другите екипи когато от това зависи внедряването на нов план или проект.
- След като вземете решение, идентифицирайте задачите и дейностите, които да делегирате на другите. Ако смятате, че сте единственият човек, който може да направи някои задачи добре, бъдете внимателни. Може да не сте единственият човек, който прави тези неща добре.
- Когато делегирате задачи, давайте точни и ясни указания за да могат вашите подчинени да бъдат наясно с очакванията към тях.
- Когато преминете към етапа на изпълнението, дайте на вашите подчинени необходимата власт или права. Определете каква нужда от указания имат и преценете кога се налага вие да ги управлявате и кога да ги напътствате.

#### Задачи за развитие

Имайте предвид изброените отговорности на мениджъра по време на етапа на изпълнение:

- Контролирайте работния процес: установете работни стандарти; следете изпълнението; предприемете корективни действия
- Давайте обратна връзка: опишете това, което виждате, вместо да оценявате; бъдете конкретни, а не говорете по принцип; работете с поведения, които могат да бъдат променени; реагирайте навреме; общувайте ясно.
- Преговаряйте за материали, доставки, ресурси; Бъдете добре подготвени и наясно с целта, която сте си поставили; Намалете до минимум разликите в мненията; Слушайте и си водете бележки; Решавайте проблемите креативно; Разменяйте ресурси когато е необходимо; Извинете се бързо ако има нужда; Избягвайте алтернативите; Поставете реалистични срокове

### Поемане на инициатива

#### Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие

- Имайте предвид, че отлагането е противоположната страна на инициативността.
- Бъдете решителни. Предприемането на всяко действие изисква смелост, тъй като може да бъде критикувано, да провокира оплаквания, проблеми или негативни реакции.
- Покажете уважение и загриженост за преките си подчинени, като се изправяте пред трудните проблеми без да отлагате. Нека знаят какво смятате да правите. Ако не можете да решите проблема веднага, дайте приблизителни срокове, в които ще ги уведомите за решението си. Оставете си време за планиране на отговора.

- Мислете в перспектива. Анализирайте най-важните въпроси и предприемете подходящи действия по тях за да осигурите бъдещия успех на вашия екип.
- Положете допълнителни усилия когато се налага, дори и ако задачата е пряка отговорност на някой друг.

### **Задачи за развитие**

Съставете таблица с нещата, които отлагате. Посочете причините поради, които мислите, че забавяте всяко от тях и какво смятате да направите за да ги завършите колкото може по-бързо.

## **Управление на проблемите по уверен начин**

### **Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие**

- За да развиете вашите умения за уверено управление на проблемите не е достатъчно само да говорите по различен начин - нужно е и да мислите спокойно, да се чувствате уверени и да изразявате тези поведения.
- Бъдете проактивни. Направете избора да решавате проблемите вместо да ги пренебрегвате и да се оправдавате за забавянията.
- Избягвайте да се оправдавате с факта, че нещо винаги е било правено по този начин. Възможно е хората да възприемат това като извинение за липса на гъвкавост. Помислете как да промените нещата, които пречат на работния процес.
- Ако след като внимателно изслушате дадено предложение, не сте съгласни с него, изразете тактично вашето мнение. Не се страхувайте да се противопоставяте на другите хора. Увереният човек би казал "Не съм напълно съгласен с вашето решение. Можете ли да ми кажете поне още един аргумент?"
- Запознайте се с неасертивния, асертивния и агресивния стил на общуване. Бъдете асертивни, особено когато другите хора се държат агресивно.

### **Задачи за развитие**

Когато асертивния начин на общуване е подходящ използвайте следните стъпки:

- Повторете вашия въпрос като в същото време се стремите да установите добър очен контакт с другия човек. Говорете уверено и акцентирайте върху определени думи.
- В случай, че хората Ви игнорират или отказват да сътрудничат, преминете от обсъждане към инструктиране. Например: "Моля, отговорете на въпроса, който ви зададох".
- Добавете емоция и сила, когато взаимодействате с другите, изразявайки Вашия гняв или неудовлетвореност по подходящ начин. Пример: "Започвам да ставам нетърпелив/а. Моля, отговорете на въпроса ми сериозно."
- Запознайте хората с възможните последствия. Формулирайте ефектите по въздействащ, но реалистичен начин, така че другите да не желаят те да се случат. Бъдете готови да реализирате необходимите действия, но дайте на хората възможност да променят тяхното поведение за да избегнат негативните последици.

## **Вземане на бързи, ясни и категорични решения**

### **Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие**

- Научете се да взимате бързо решения по рутинните бизнес въпроси. Това ще ви освободи време да се заемете с други, по-важни проблеми.

- Бъдете наясно, кога имате достатъчно факти на разположение, за да вземете информирано решение и не го отлагайте повече.
- Обяснете подробно срока за изпълнение на взетото решение и възможните последствия. Нека хората бъдат наясно, че преговорите са приключили и, че сега е време да се започне работа по приетия план.
- Реагирайте бързо при притеснения на подчинените, Вашия ръководител, клиенти или други лица, свързани с изпълнението на дадени решения.
- Създайте процес или формула, които да ви помагат при анализа на решенията, като ви показват всички фактори, от които те зависят. По този начин ще можете да откриете различните възможности за действие.

## **Задачи за развитие**

Създаването на процес за анализ на проблемните ситуации може да ви помогне да прецените значимите фактори и да откриете възможните решения. Формулата по-долу е съставена с цел да подпомогне вземането на бързи, ясни и категорични решения:

- Определете желанния резултат: Трябва да знаете точно какво искате да постигнете преди да решите кой е най-подходящият начин за действие.
- Установете критерии за вземане на решения: Какви са основните принципи?
- Открийте възможните решения: всички начини на действие, които водят до желанния резултат
- Проучете: Съберете всяка възможна информация и необходимите доказателства.
- Изберете трите най-добри възможности за решение.
- Сравнете трите възможности, помислете за техните плюсове и минуси. Ако е необходимо, направете допълнителни консултации.
- Изберете най-добрия вариант и запишете крайното решение.
- Уведомете хората, които са засегнати по някакъв начин от решението.
- Уверете се, че решението е изпълнено изцяло и по ефективен начин.



## Ключова област за развитие: Успешно мотивира другите

### Награждаване на хората, които постигат високо качество на работа

#### Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие

- Помнете важния управленски принцип, че вие получавате повече когато награждавате. Признанието поощрява вашите подчинени да продължават да постигат високи резултати.
- Признанието е част от емоционалната подкрепа на работното място и може да бъде много полезно за вашите подчинени. Освен паричните стимули, има и други подходящи начини за награждаване на хората с високи постижения.
- Създайте си навик да отбелязвате успехите в цялата компания, а не само на вашите сътрудници. Поздравявайте всички хора и екипи за усилията, които полагат.
- Признанието кара Вашите подчинени да се чувстват ценени и ги уверява, че положените усилия имат значение.
- Повечето подчинени искат да работят по най-добрия начин. Признанието е един от най-полезните начин да ги поощрите да полагат усилия. Създайте си навик да изразявате често вашето удовлетворение от тяхната работа.
- Идете на работното място на вашите подчинени и им кажете какво мислите, че вършат добре. Смята се, че са нужни четири похвали за да се компенсира една критика.
- Имайте предвид, че в някои случаи може да бъде несправедливо да наградите по един и същи начин вашите подчинени. Обикновено работното представяне на всеки от тях е различно.

#### Задачи за развитие

- Предоставяйте ежедневно, неофициално признание за добре свършената работа. Винаги гледайте за нещо, което Вашите подчинени са свършили добре. На път за работа, помислете за това, което ще търсите всеки ден, а след това наблюдавайте подчинените си. Давайте незабавно, положително признание.
- Когато подчинен надхвърли очакванията ви по отношение на качеството на работата, му отдайте признание. По този начин той/тя ще се почувства ценен и ще се увери, че положените усилия имат значение. Включете следните елементи когато отдавате признание, независимо дали го правите писмено или устно: лицето, на което сте признателни, наблюдаваното високо качество на работата, по какъв начин това се е отразило на Вас и на организацията, как ще бъде отбелязано.

Пример: "Иване, миналата седмица наблюдавах как реши проблем по нашия продукт като откри и коригира дефект, който имаше негативно влияние върху неговото качество. Твоята инициативност и качество на работа ме правят щастлив. Радвам се, че този проблем, който ни съпътстваше от толкова време, вече е решен. Това даде възможност на компанията да реализира два пъти повече поръчки през тази седмица, защото имаше по-малко рекламации, като тук дори и не включвам финансовите ползи. Заради твоята изключителна работа тази седмица, получаваш една седмица допълнителен отпуск. Благодаря ти за твоята отдаденост и съпричастност към постигането на високо качество."

## Изразяване на признание за допълнителните усилия

### Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие

- Осъзнайте, че всеки има нужда да се чувства ценен и уважаван. Подчинените, които се чувстват оценени са склонни да бъдат по-креативни, инициативни и се стремят да научат повече по време на работа.
- Никога не пропускайте възможност да изкажете благодарност за положените допълнителни усилия, упоритата или извънредната работа. Показвайте често, че цените това за да поощрите хората да работят качествено.
- За да поддържате духа не изчакайте приключването на продължителен проект за да празнувате. Награждавайте постижения по пътя. Покажете благодарността си като празнувате малките победи, когато екипът върви към целта.
- Уведомявайте хората в компанията за постиженията на вашия екип.
- Осъзнайте въздействието върху морала на кратки фрази като "Благодаря Ви" и "Добра работа".
- Подчинените Ви имат нужда да правят неща в работата, които им харесват. Те се чувстват по-ценени, когато техния лидер включва в работата им дейности, които обичат.
- Когато вашите подчинени се чувстват недооценени моралът спада, отсъствията и закъсненията се увеличат, сътрудничеството намалява.
- Когато семействата на Вашите подчинени присъстват на фирмени събития отделете време да говорите с тях и да покажете признателност за приноса на членовете на тяхното семейство за организацията.

### Задачи за развитие

- Да кажете "Благодаря" е един от най-мощните начини да покажете признателност. Но защо трябва да казвате "Благодаря" на подчинените си само за да си свършат работата? Защо е толкова трудно да се каже? Определете най-малко четири причини, поради които е трудно да се каже "Благодаря Ви." След това направете списък на четири ползи от показването на признателност с "Благодаря ви."
- Определете начина, по който ще изразявате одобрение към работното представяне на вашите подчинени. Те най-много държат на поощрение за начина, по който вършат своята работа. Формулирайте три действия, които можете да правите редовно за да ги стимулирате. Започнете да ги прилагате веднага.

## Създаване на положителна нагласа чрез демонстриране на ентусиазъм

### Умения, поведения и нагласи за упражнение и развитие

- Вашият ентусиазъм създава позитивна нагласа в хората, с които работите. Истинският ентусиазъм идва от вас самият.
- Последните четири букви от думата "Ентусиазъм" на английски език представляват съкращение, което означава "Аз съм се наел". За да имате ентусиазъм, трябва да се "наемете" да работите за вашата компания, вашите продукти, вас самия и вашите подчинени.

- Често признанието, което давате на хората е най-добрият начин да стимулирате тяхната положителна нагласа. Най-ефективно е когато правите това спонтанно, а не например чрез корпоративно събитие.
- Един от начините да покажете, че се интересувате и уважавате познанията на вашите подчинени е да ги попитате за тяхното мнение.
- Вашите подчинени с удоволствие ще идват на работа, когато работната среда е позитивна и подкрепяща. Потърсете начини да направите работното място приятно. Окуражавайте другите в напрегнати ситуации.
- Очаквайте, че ще постигнете високи резултати. Изразявайте оптимистична нагласа, че можете да се справите.
- Утвърждавайте култура на групова идентичност и работете върху развитие на чувството за значимост от работата във вашия отдел.
- Стимулирайте ентузиазма в отдела като създавате атмосфера, в която вашите подчинени се чувстват приети и включени.

### **Задачи за развитие**

- Ако не обърнете внимание на сътрудник с негативна нагласа, с течение на времето това може да повлияе на положителното мислене и на ентузиазма на целия отдел. Необходимо е да бъдете проактивни и да разберете причината за песимизма на вашия подчинен. Ако чакате твърде дълго, това може да има ефект върху резултатите на екипа. Предприемете необходимите действия за да решите проблема по позитивен начин.
- Нагласите и ентузиазмът на подчинените ви са под постоянен натиск от организационни промени както вътре, така и извън компанията - негативни тенденции, слухове и др. Идентифицирайте нещата, които можете да направите, за да укрепите отношенията и ентузиазма в екипа и ги поддържайте постоянно.