

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

## Персональный отчет

по результатам оценки 360 градусов

**ИВАНОВ ВЯЧЕСЛАВ ВИКТОРОВИЧ**

ТК Девелопмент / Департамент развития / Директор департамента

Расширенный отчет

(с рекомендациями по развитию компетенций)



Дата проведения оценки:

**Июль, 2014 г.**

## ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Данный отчет содержит результаты оценки управленческого потенциала руководителя среднего звена – **Иванова Вячеслава Викторовича**.

В отчете представлены результаты оценки корпоративных и менеджерских компетенций — деловых качеств и навыков, определяющих готовность сотрудника исполнять управленческие функции. Оценка проводилась международной консалтинговой компанией **Smart Business Solutions** с 2 по 10 июля 2014 года.

## ОПРОСНИК И ШКАЛЫ ОЦЕНОК

Опросник состоит из восьми разделов, описывающих восемь корпоративных и три менеджерских компетенции:

Корпоративные компетенции	Профессионализм
	Эффективное деловое взаимодействие
	Результативность
	Ориентация на высокие стандарты в работе
	Организованность и самодисциплина
	Ответственность
	Командность
	Целеустремленность
Менеджерские компетенции	Организация бизнес-процессов
	Мотивирование подчинённых
	Принятие решений

Каждая компетенция представлена в нескольких критериях, раскрывающих различные грани того или иного качества.

Каждая компетенция оценивалась с помощью нескольких (от четырех до пяти) вопросов.

При ответе на вопрос респондент имел возможность выбрать один из шести вариантов ответов, означающих степень выраженности у оцениваемого сотрудника того или иного качества. Каждый ответ приравнивается определенному численному значению, согласно шкале:

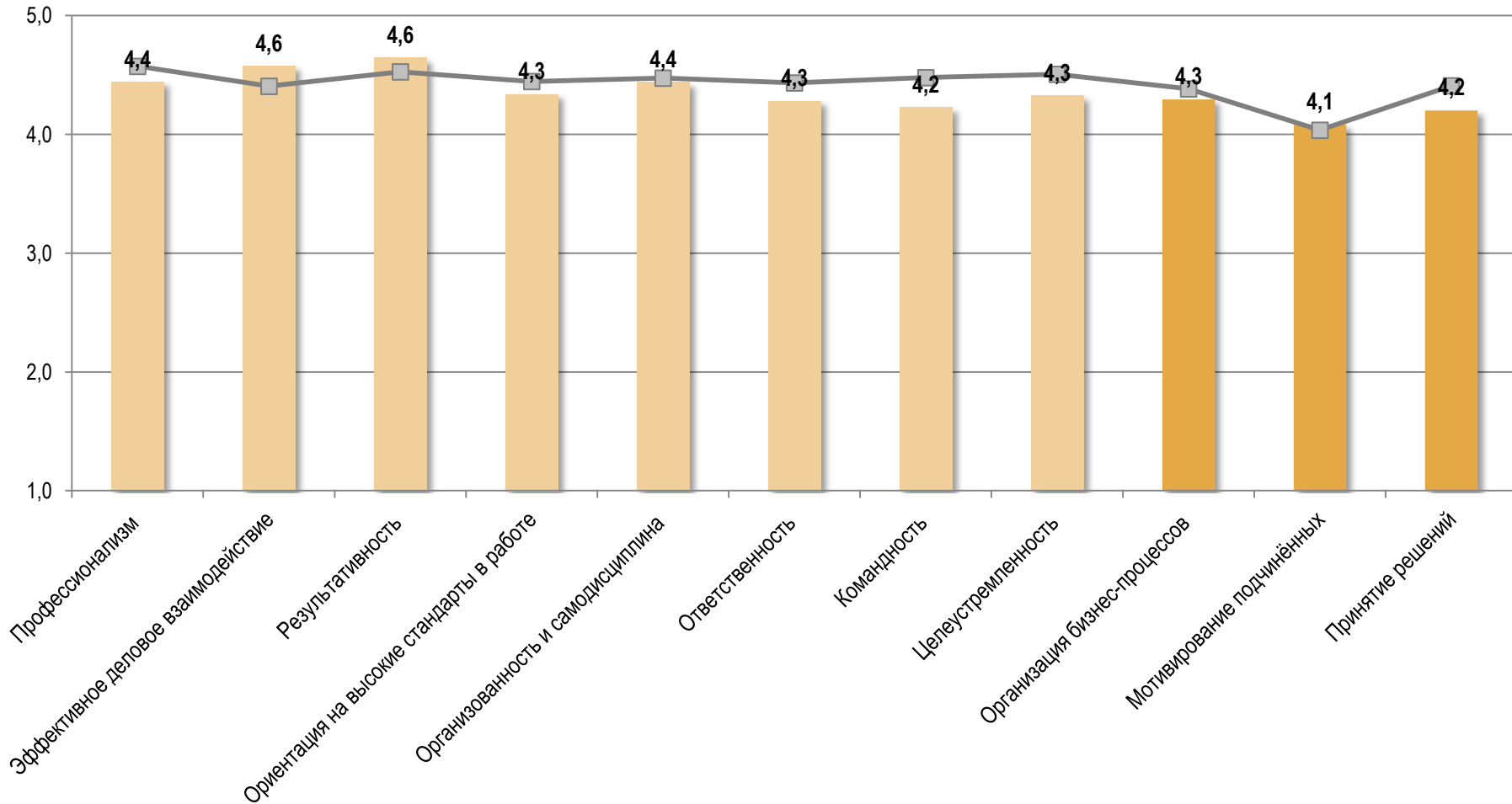
<b>Варианты ответов</b>	Никогда	Редко	В половине ситуаций	В большинстве ситуаций	Всегда	<i>Не могу оценить</i>
<b>Числовое значение</b>	1	2	3	4	5	0

## ШКАЛА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уровни	Описание уровней
<p><b>5</b> Экспертный</p>	<p>Компетенция проявляется в поведении сотрудника во всех рабочих ситуациях.</p>
<p><b>4</b> Опыта</p>	<p>Компетенция проявляется в поведении сотрудника в большинстве рабочих ситуаций.</p>
<p><b>3</b> Развития</p>	<p>Компетенция проявляется в поведении сотрудника в примерно половине рабочих ситуаций.</p>
<p><b>2</b> Базовый</p>	<p>Компетенция проявляется в поведении сотрудника эпизодически, не системно.</p>
<p><b>1</b> Начальный</p>	<p>Компетенция не проявляется в поведении сотрудника.</p>

## РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ **ИВАНОВА ВЯЧЕСЛАВА ВИКТОРОВИЧА**

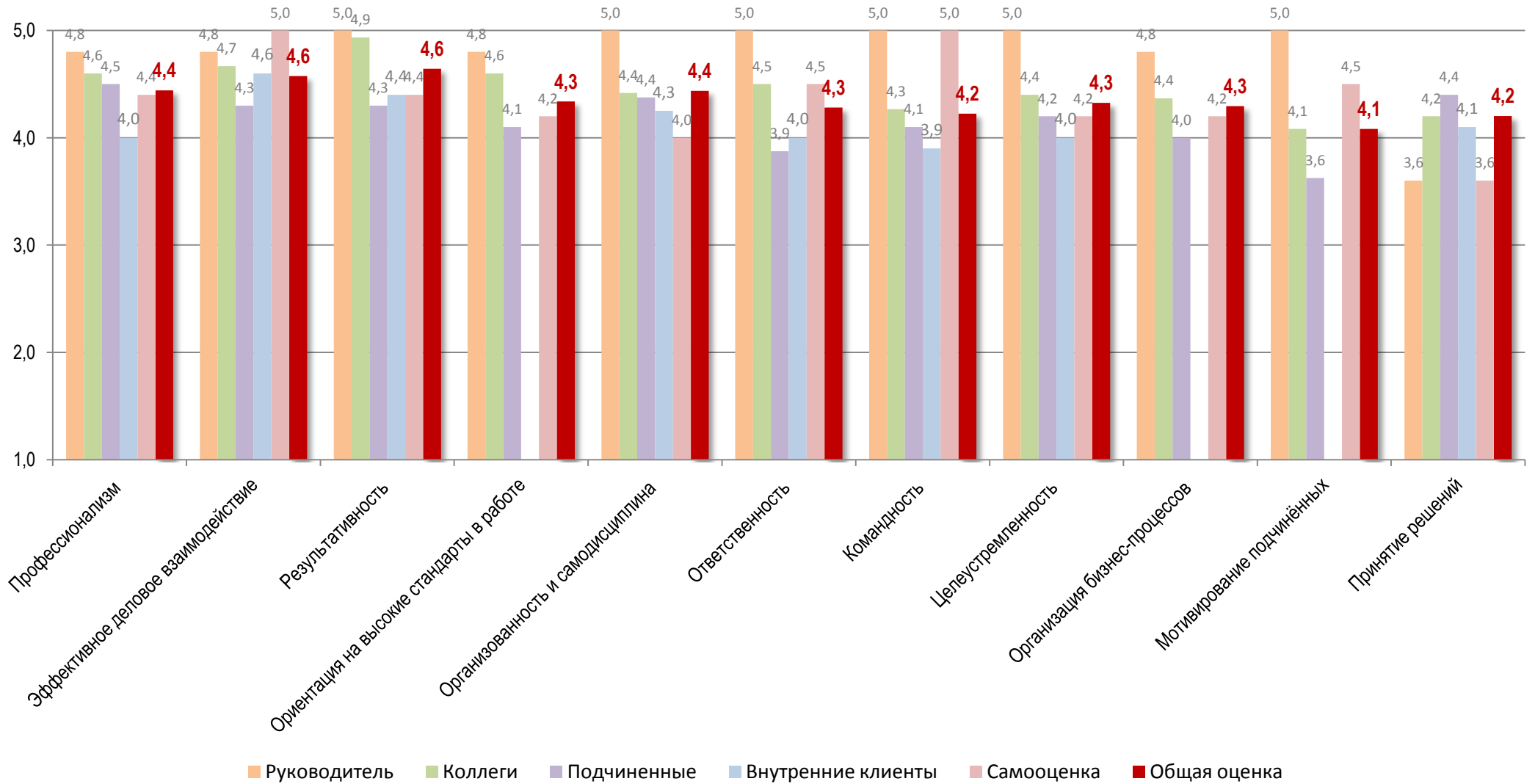
### Общий профиль оценок



Средний уровень развития компетенций Иванова В.В.: **4,3** балла

◆ — — ◆ - средний уровень развития компетенций менеджеров среднего звена компании

### Сравнительные результаты оценки



## Комплексные результаты оценки компетенций

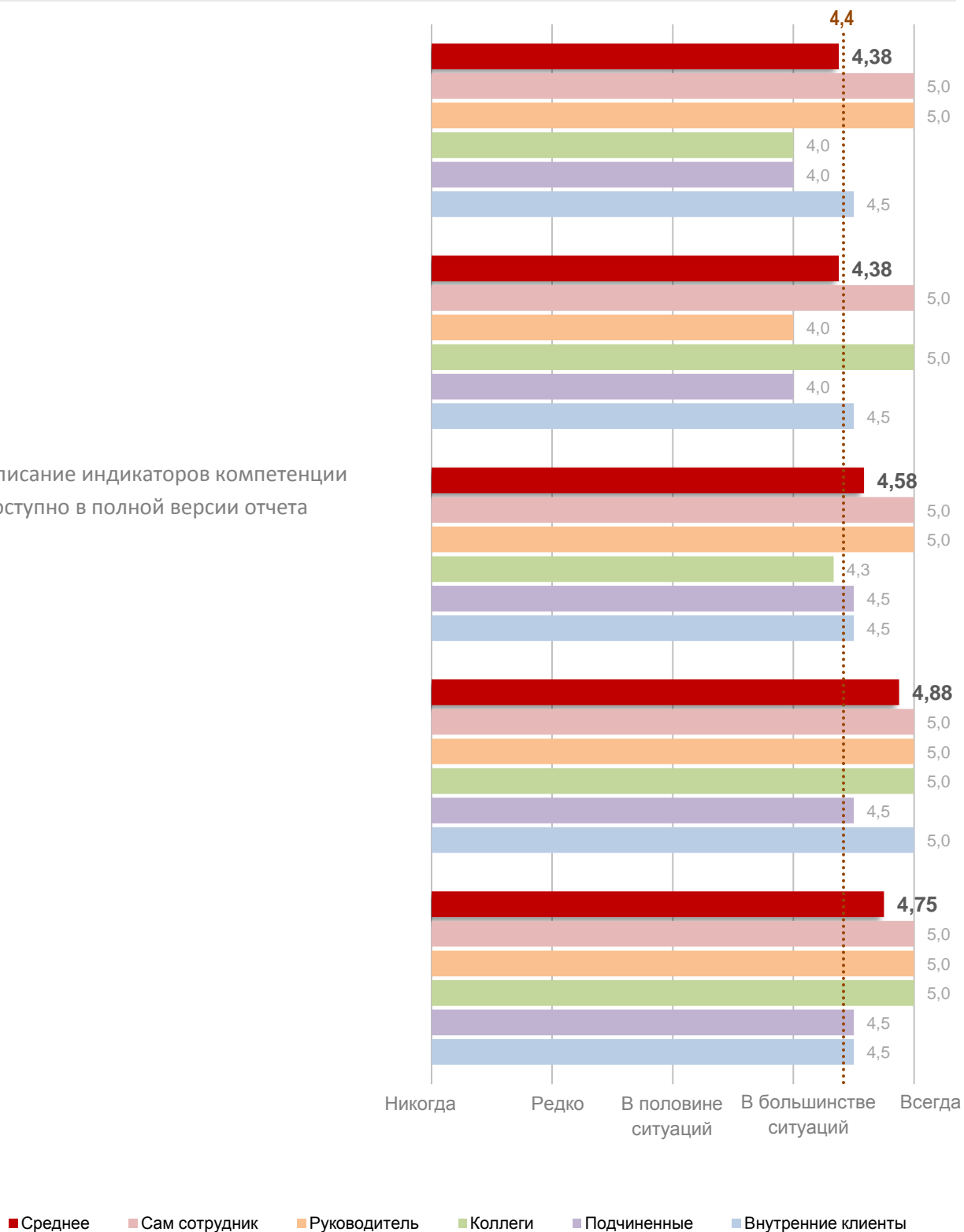
### ПРОФЕССИОНАЛИЗМ



## Комплексные результаты оценки компетенций

### ЭФФЕКТИВНОЕ ДЕЛОВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

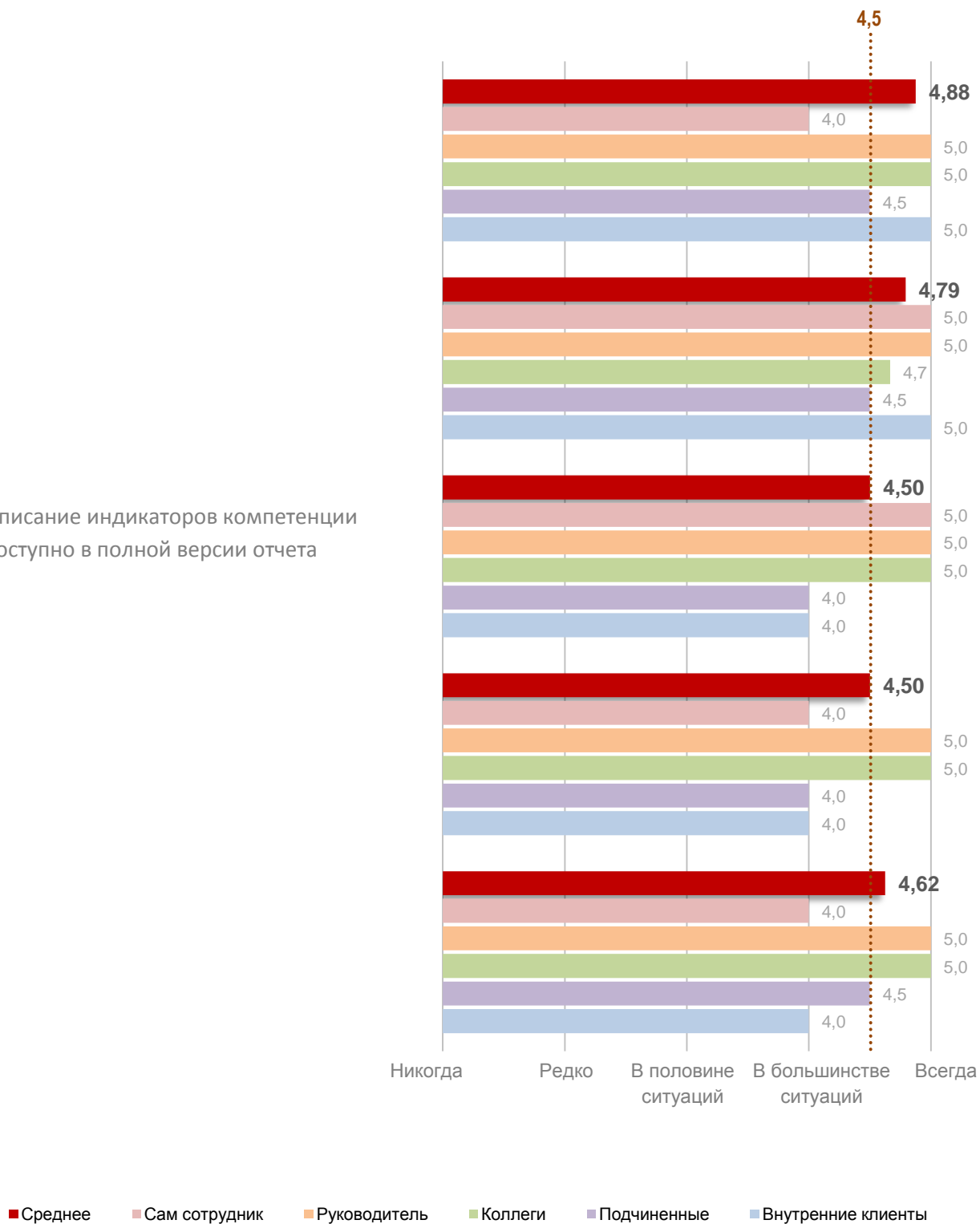
Описание индикаторов компетенции  
доступно в полной версии отчета



## Комплексные результаты оценки компетенций

### РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Описание индикаторов компетенции доступно в полной версии отчета



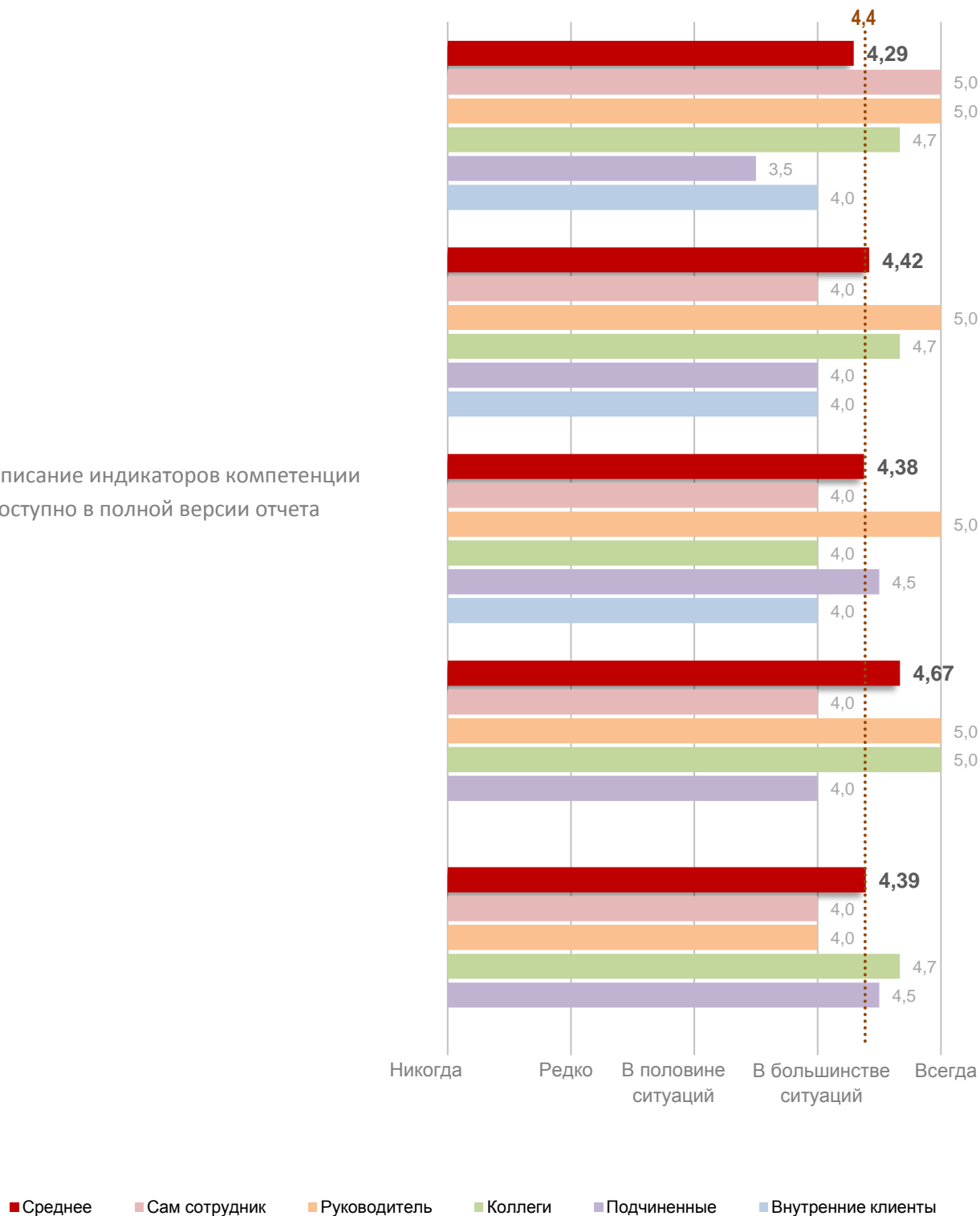
Средняя оценка по категории



## Комплексные результаты оценки компетенций

### ОРИЕНТАЦИЯ НА ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ В РАБОТЕ

Описание индикаторов компетенции доступно в полной версии отчета

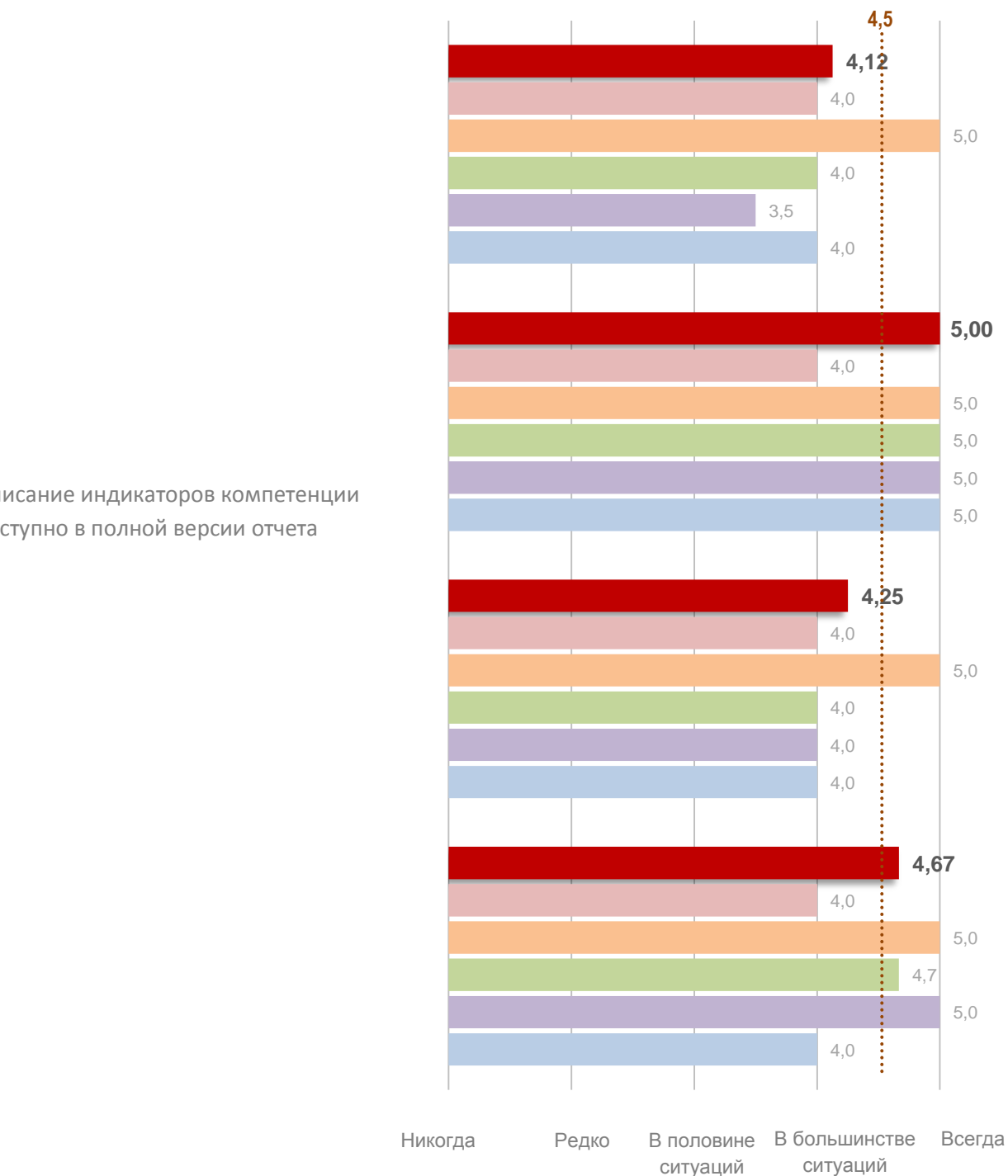


..... Средняя оценка по категории

## Комплексные результаты оценки компетенций

### ОРГАНИЗОВАННОСТЬ И САМОДИСЦИПЛИНА

Описание индикаторов компетенции доступно в полной версии отчета



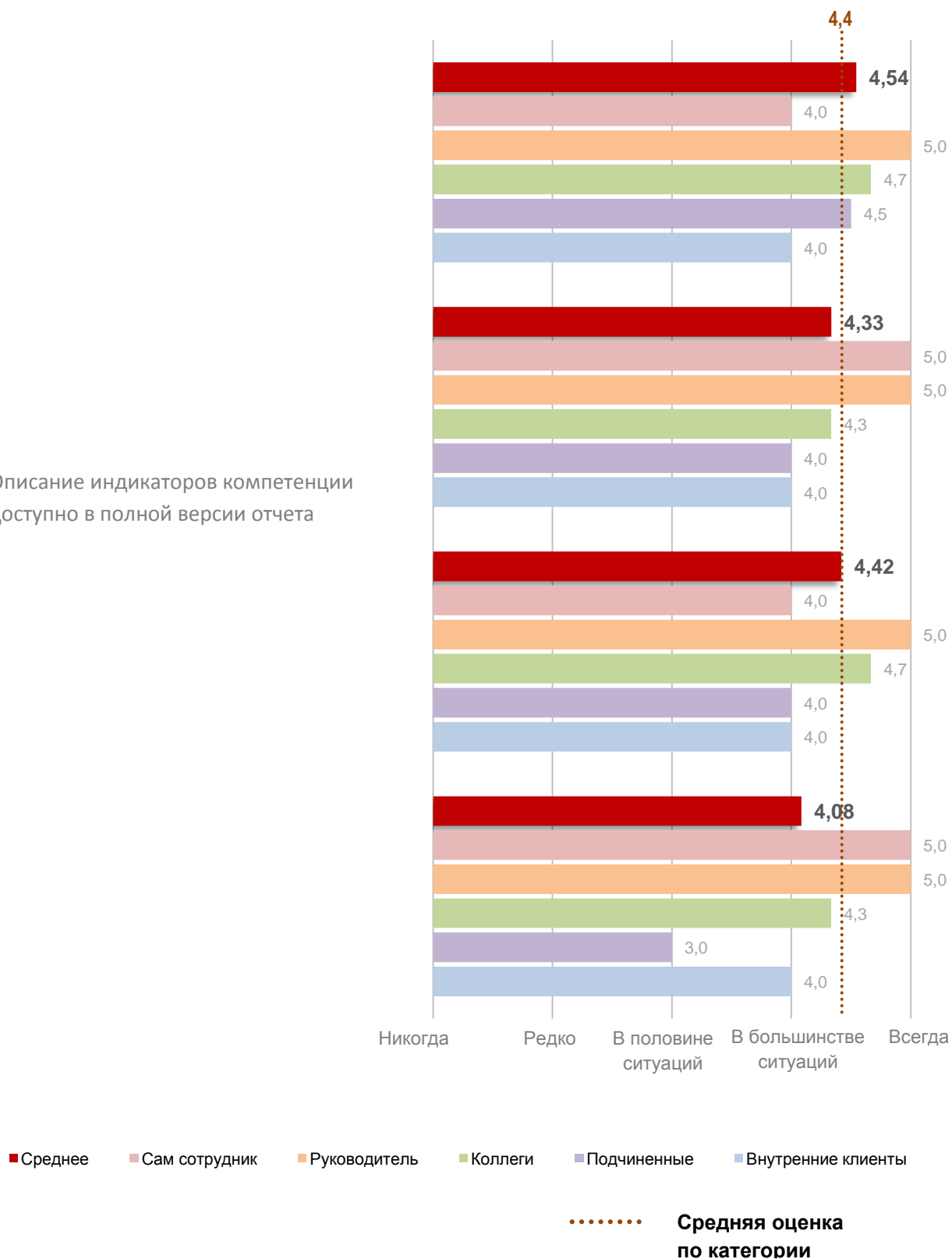
■ Среднее ■ Сам сотрудник ■ Руководитель ■ Коллеги ■ Подчиненные ■ Внутренние клиенты

..... Средняя оценка по категории

## Комплексные результаты оценки компетенций

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

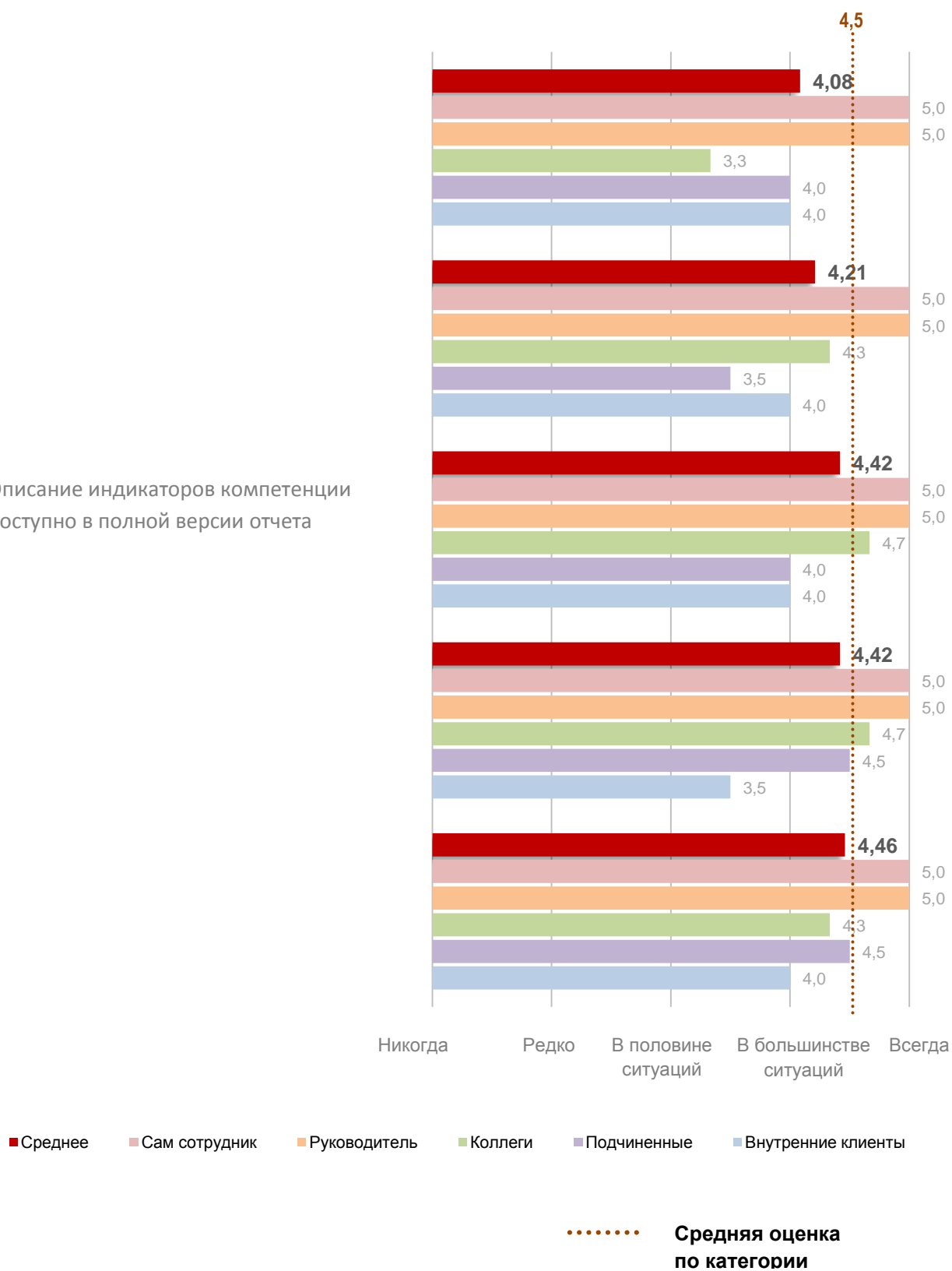
Описание индикаторов компетенции доступно в полной версии отчета



## Комплексные результаты оценки компетенций

### КОМАНДНОСТЬ

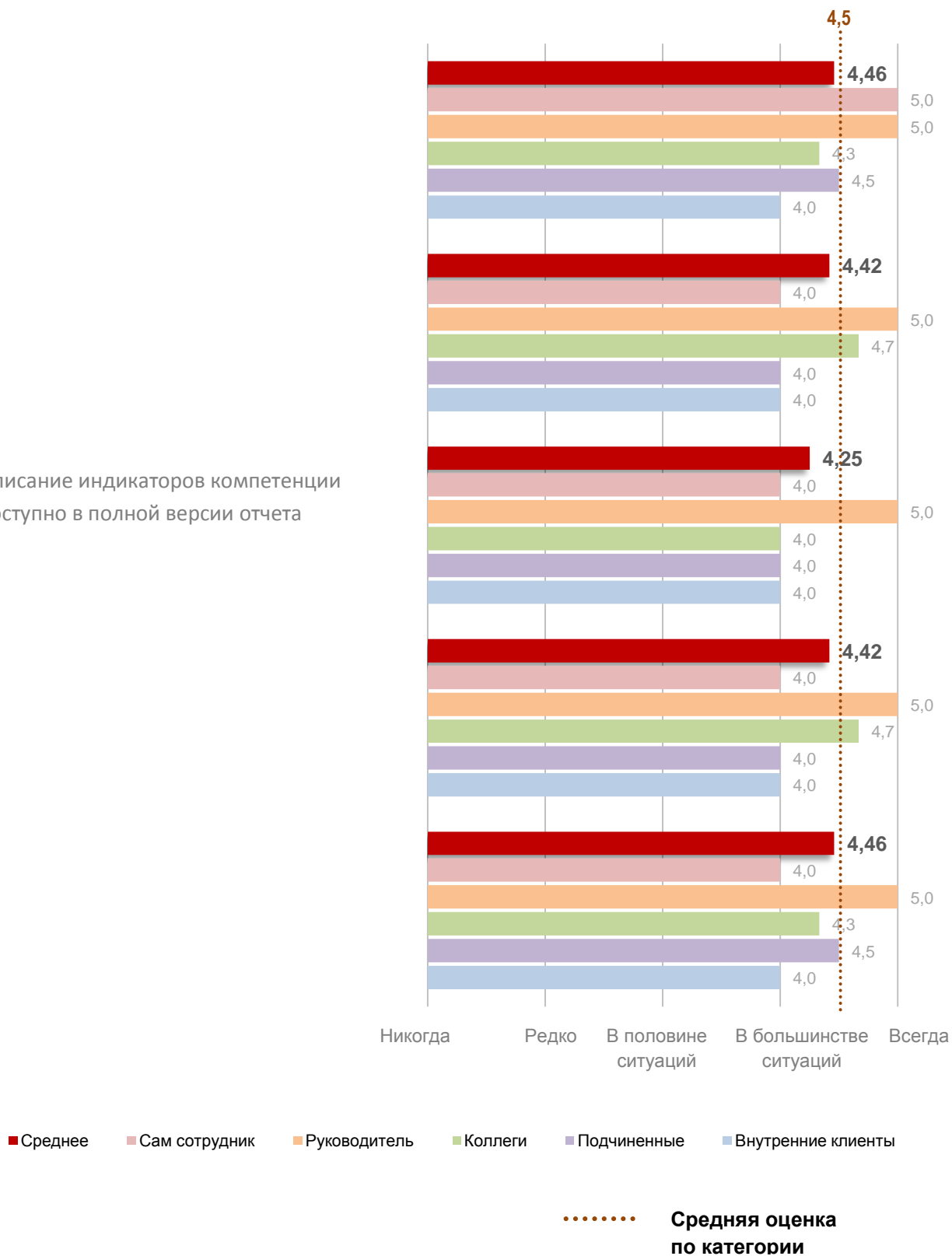
Описание индикаторов компетенции  
доступно в полной версии отчета



## Комплексные результаты оценки компетенций

### ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

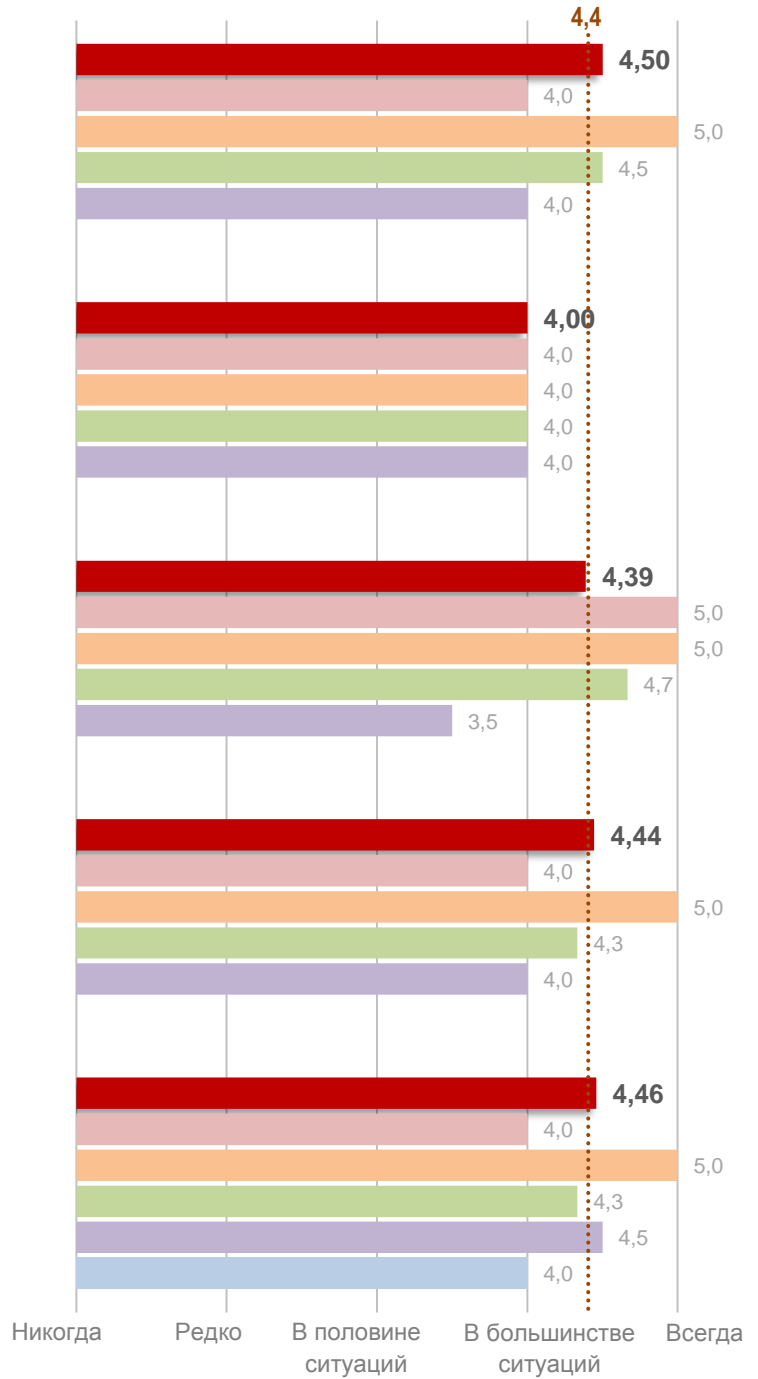
Описание индикаторов компетенции доступно в полной версии отчета



**Комплексные результаты оценки компетенций**

**ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Описание индикаторов компетенции доступно в полной версии отчета



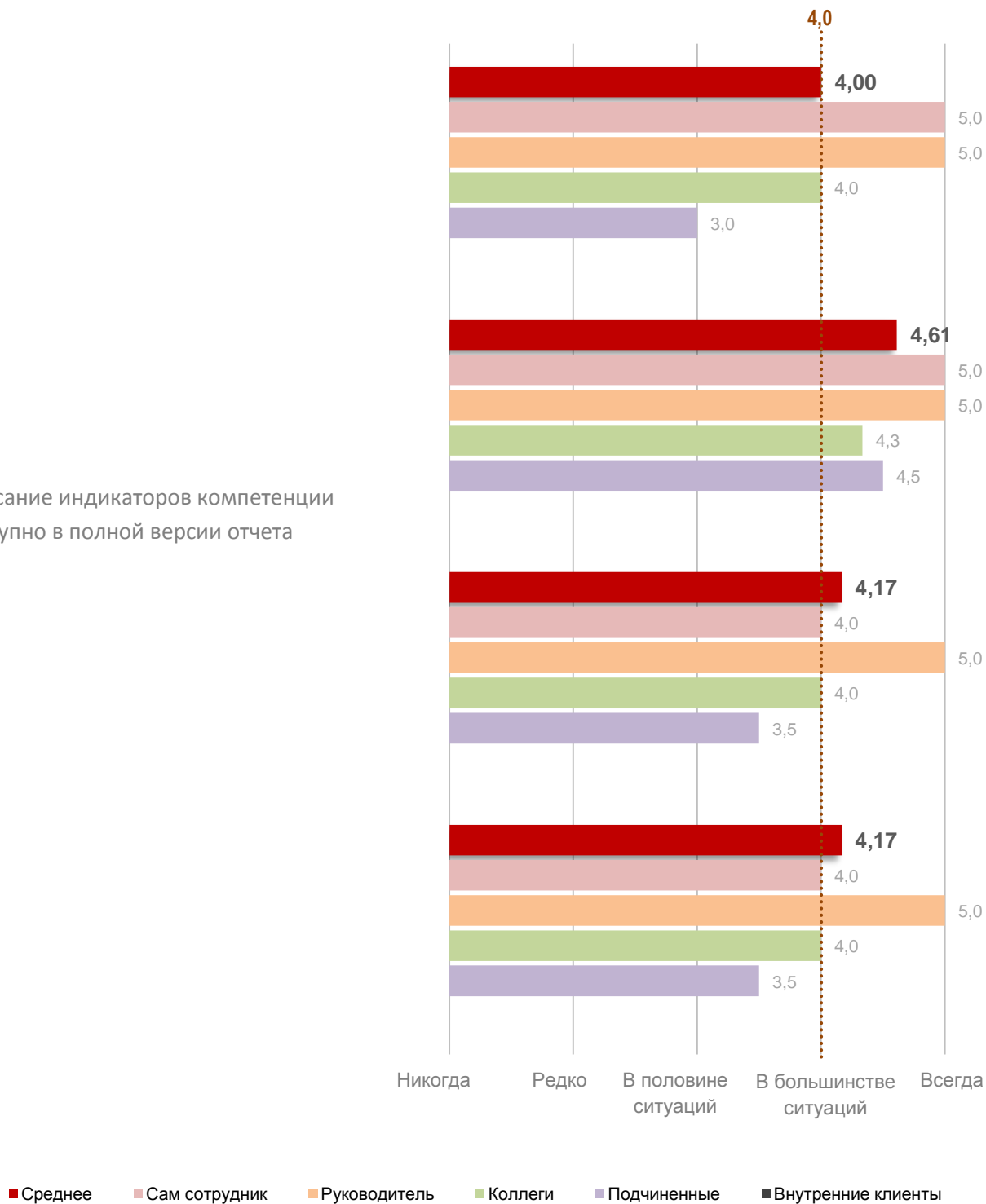
■ Среднее    ■ Сам сотрудник    ■ Руководитель    ■ Коллеги    ■ Подчиненные    ■ Внутренние клиенты

..... **Средняя оценка по категории**

## Комплексные результаты оценки компетенций

### МОТИВИРОВАНИЕ ПОДЧИНЁННЫХ

Описание индикаторов компетенции  
доступно в полной версии отчета

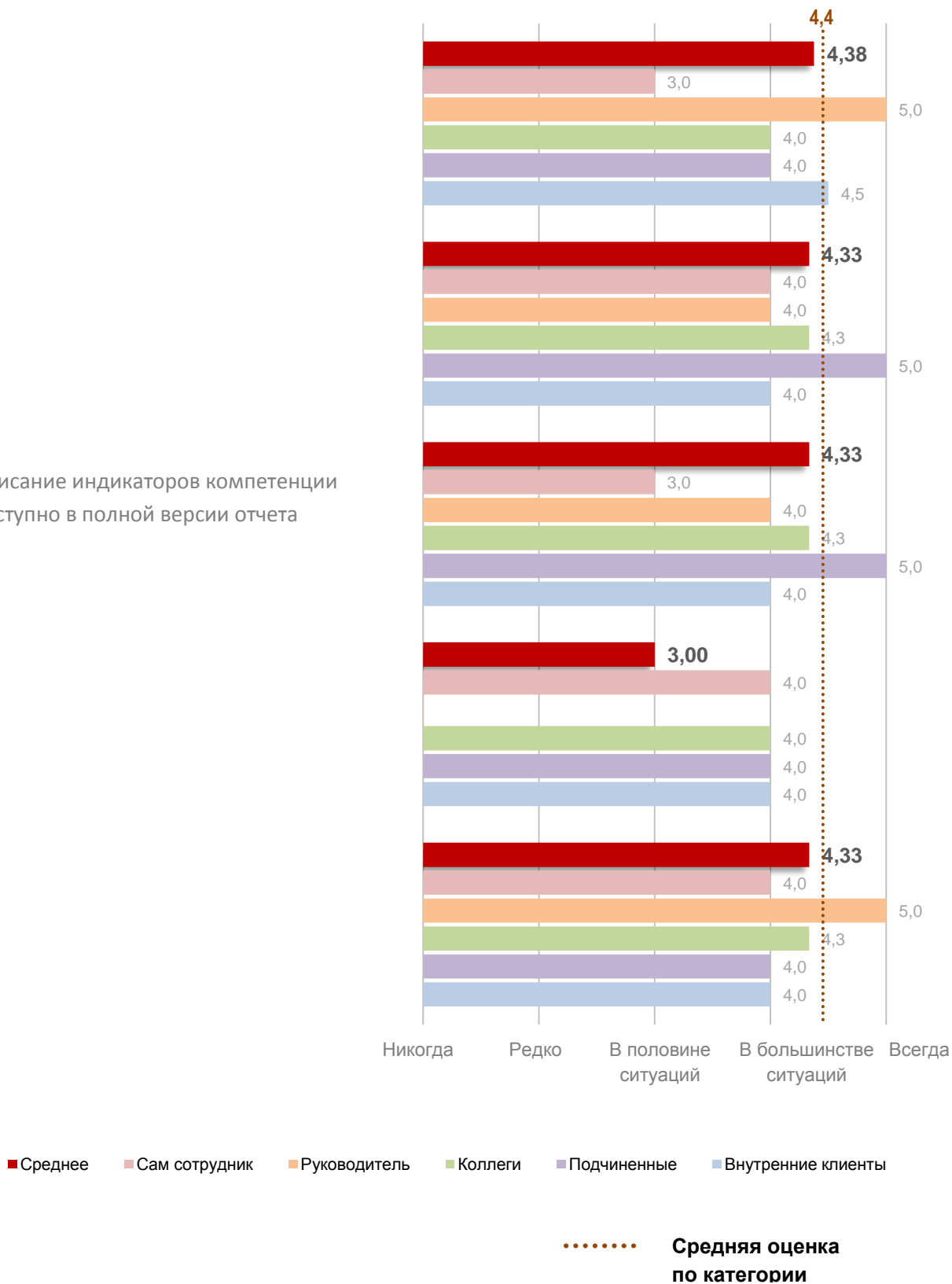


..... Средняя оценка по категории

## Комплексные результаты оценки компетенций

### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Описание индикаторов компетенции доступно в полной версии отчета





## Выводы по результатам оценки

### Рейтинг оценок по компетенциям Иванова В.В.

Уровень развития	Компетенция	Группа компетенций
4,6	Эффективное деловое взаимодействие	Корпоративные компетенции
4,6	Результативность	Корпоративные компетенции
4,4	Профессионализм	Корпоративные компетенции
4,4	Организованность и самодисциплина	Корпоративные компетенции
4,3	Ориентация на высокие стандарты в работе	Корпоративные компетенции
4,3	Ответственность	Корпоративные компетенции
4,3	Целеустремленность	Корпоративные компетенции
4,3	Организация бизнес-процессов	Менеджерские компетенции
4,2	Командность	Корпоративные компетенции
4,2	Принятие решений	Менеджерские компетенции
4,1	Мотивирование подчиненных	Менеджерские компетенции

### Рейтинг вопросов с максимальными оценками (зоны выдающихся компетенций)

#### Эффективное деловое взаимодействие

- Отзывчиво и с уважением относится ко всем сотрудникам, несмотря на их статус и полномочия в компании (4,88)

#### Организованность и самодисциплина

- Знает все корпоративные правила и стандарты, имеющие отношение к его деятельности и выполняет все работы в соответствии с ними. Не допускает нарушений (5,0)

#### Результативность

- Сфокусирован на приоритетах. Доводит важнейшие задачи до конца в установленные сроки (4,88)

### Рейтинг вопросов с минимальными оценками (зоны развития)

#### Принятие решений

- Оценивает последствия и стоимость принимаемых решений с точки зрения технологической, человеческой и экономической составляющей (3,0)

## **Рекомендации по развитию компетенций:**

Ресурсной компетенцией Вячеслава является способность выстраивать эффективную коммуникацию с окружающими людьми. Он способен ясно и четко излагать свою позицию, привести веские аргументы в подтверждение своих слов. При этом Вячеслав умеет слушать собеседника и прислушивается к его мнению, даже если оно отличается от его собственного. Вячеслав способен эффективно разрешать конфликтные и спорные ситуации, выстраивая диалог с позиции сотрудничества и стремясь найти общие интересы заинтересованных сторон.

Кроме этого, Вячеславу удастся эффективно планировать свое рабочее время в соответствии с поставленными руководством задачами. При постановке задач подчиненным, он четко определяет формат желаемого результата, задает сроки выполнения поручения, проверяет правильность понимания подчиненными поставленной задачи. Вместе с тем, Вячеславу требуется развивать функцию контроля исполнения своих поручений подчиненными для того, чтобы более оперативно замечать возможные отклонения и предпринимать действия по исправлению ситуации.

Основными **областями развития** Вячеслава является повышение эффективности принимаемых решений, развитие лидерского потенциала, а также способности ставить перед собой и достигать амбициозные цели и задачи, бросающие вызов его текущим возможностям.

Кроме этого, Вячеславу требуется уделять больше внимания комплексному (системному) анализу ситуации для того, чтобы составить целостное представление о проблеме, выделить ключевые факторы успеха, позволяющие решить данную задачу. Ему важно более тщательно оценивать возможные риски и долгосрочные последствия принимаемых решений для того, чтобы заранее наметить пути минимизации возможных проблем (или предупредить их возникновение). Вячеславу полезно чаще обсуждать принимаемые решения со своим непосредственным руководителем, а также подчиненными и коллегами, для того, чтобы выработать наиболее оптимальный план действий (по соотношению затрат и потенциальных выгод).

Для реализации принимаемых решений Вячеславу важно развивать свои лидерские качества – умение вовлечь в командную работу подчиненных и/или коллег, использовать стиль руководства, наиболее соответствующий уровню готовности сотрудника, учитывать индивидуальные интересы и потребности работника при выборе способа мотивации и т.п. По возможности, Вячеславу полезно пройти тренинги по развитию навыков системного мышления, принятия управленческих решений, а также по развитию лидерских навыков.