

ИВАНОВ ИВАН ПЕТРОВИЧ

НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА

Представленный отчет интегрирует данные Центра оценки, проведенного 19-29 ноября 2008 г.

ОГРАНИЧЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОТЧЕТА

Отчет строго конфиденциален и должен быть доступен только тем, кто непосредственно управляет деятельностью и развитием данного менеджера.

Отчет не рекомендуется использовать по истечении 2 лет.

Отчет не содержит оценки результативности менеджера и не может являться единственным основанием для принятия кадровых решений.

Введение

Содержание отчета

Данный отчет содержит результаты оценки деловых качеств и управленческого потенциала менеджера.

В отчете представлены:

1. Результаты оценки менеджерских компетенций - деловых качеств и навыков, определяющих готовность сотрудника исполнять менеджерские функции.
2. Результаты оценки корпоративных компетенций - единых корпоративных требований ко всем сотрудникам Компании.

Структура отчета

Отчет состоит из 3 частей:

1. Уровень компетенций по результатам оценки: сводная гистограмма, на которой представлены итоговые оценки менеджера по корпоративным и менеджерским компетенциям.
2. Отчет и выводы по оценке корпоративных и менеджерских компетенций.
3. Резюме: краткие итоговые выводы по совокупным данным оценки.

Предназначение отчета

Результаты оценки могут быть использованы:

1. Для составления индивидуального плана развития менеджера.
2. Для выбора оптимального стиля руководства для данного менеджера его руководителями.
3. В совокупности с оценкой результативности менеджера для принятия решения о возможных назначениях.

Методы оценки

Оценка проводилась посредством проведения Ассессмент-центра (Центра оценки).

Используемые шкалы

Оценка компетенций проводилась по 5-ти уровневой шкале, принятой в Компании ABC.

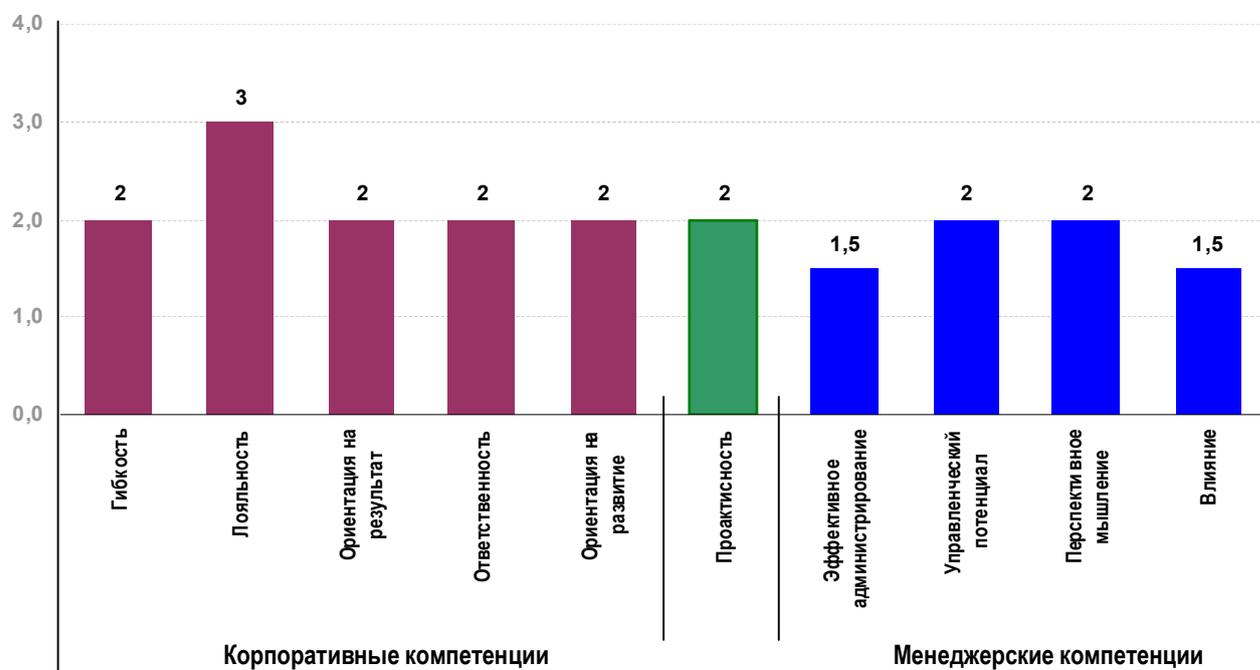
Уровень	Характеристика уровня
4	Стратегический Предполагает особо высокую степень развития данной компетенции, которая может служить примером для других Сотрудник создает атмосферу в компании для развития данной компетенции у других
3	Сильный Сотрудник владеет данной компетенцией в полной мере. Сотрудник проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.
2	Базовый Сотрудник владеет данной компетенцией. Компетенция эффективно проявляется во всех базовых, стандартных рабочих ситуациях.
1	Ограниченный Сотрудник проявляет компетенцию ограниченно, в виде отдельных элементов, в зависимости от ситуации. Компетенция проявляется в пассивной форме, в ответ на установленные нормы и правила.
0	Негативный Сотрудник не проявляет даже отдельные элементы компетенции. Компетенция не развита

При выставлении оценок используются как целые (0, 1, 2, 3, 4), так и промежуточные (0,5; 1,5; 2,5; 3,5) значения шкалы. Промежуточная оценка означает, что степень владения компетенцией у сотрудника превышает требования более низкого уровня шкалы, но отвечает не всем требованиям более высокого уровня.

Для различения групп компетенций, влияющих на эффективность менеджера, использовались цветные индикаторы:

	Компетенции, уровень развития которых оценивается как недостаточный, ниже базового уровня. Препятствуют эффективности.
	Компетенции, уровень развития которых оценивается как базовый. Поддерживают эффективность.
	Компетенции, уровень развития которых оценивается как сильный, превосходящий базовый уровень. Способствуют повышению эффективности.

Уровень развития компетенций по результатам оценки



Компетенции как фактор эффективности менеджера

Поддерживают эффективность	
Эффективное администрирование <ul style="list-style-type: none">• Ясно и четко формулирует задачи подчиненному, обозначает требования к конечному результату, расставляет приоритеты, подчеркивает важность качественного и своевременного выполнения поручения. Предоставляет необходимые ресурсы и наделяет исполнителя административными полномочиями для выполнения задачи. Вместе с тем, не называет сроков достижения поставленных целей, упускает проверку понимания сотрудником поставленных задач.• Подбирая исполнителя, опирается преимущественно на профессиональные качества сотрудников, при этом в меньшей степени учитывает имеющийся опыт в решении сходных задач. Оптимально распределяет работу между исполнителями, в полной мере использует их возможности.• Осуществляя промежуточный контроль, соотносит полученные результаты с первоначальными критериями, отмечает большинство недочетов в выполнении поручения, дает практические рекомендации по устранению нарушений и доработке задания.• По результатам выполненной работы, предоставляет подчиненному сбалансированную обратную связь, разбирает вместе с сотрудником причины ошибок и обсуждает действия по предупреждению аналогичных сбоев в будущем.• Использует возможности и ресурсы Компании для обучения сотрудников. Самостоятельно развивает подчиненных время от времени, в процессе решения рабочих задач, по запросу делится с ними своим опытом.	1,5
Влияние <ul style="list-style-type: none">• Легко устанавливает контакт, общителен, уверенно держится в различных ситуациях взаимодействия. Умеет выстраивать и поддерживать конструктивные, партнерские отношения. Харизматичный, располагает собеседников к себе. Создает доверительную и комфортную атмосферу в общении.• Внимателен к чужим точкам зрения, проясняет позицию собеседника в процессе обсуждения. Иницирует обсуждение своих идей, использует рациональную аргументацию для обоснования своей позиции. Добивается принятия другими своей точки зрения, заручается поддержкой единомышленников. При этом ему не хватает настойчивости и разнообразия аргументации для убеждения собеседников. Ограниченно использует ресурс эмоционального влияния.• Сохраняет активность и настойчивость в ответ на возражения со стороны собеседников, используя при этом однообразную аргументацию без учета интересов и потребностей оппонентов.	1,5
Перспективное мышление <ul style="list-style-type: none">• Работая с новой информацией, выделяет основные факторы, влияющие на развитие ситуации, устанавливает очевидные причинно-следственные взаимосвязи, верно выделяет приоритетные и второстепенные проблемы. Формирует целостную картину ситуации, вместе с тем, отдельные аспекты проблемы анализирует поверхностно. В условиях ограниченного времени не успевает полностью проработать большие объемы новой, разнородной информации.• Прогнозируя динамику развития ситуации, выделяет основные риски, в том числе неявные, в общем виде планирует мероприятия по их минимизации. Помимо этого, обращает внимание на скрытые возможности и ресурсы, планирует способы их оптимального использования.• Планируя работу своего отдела, учитывает стратегические приоритеты Компании,	2

соотносит принимаемые решения с целями вышестоящего уровня.	
<p>Ориентация на развитие</p> <ul style="list-style-type: none"> • Признает важность и необходимость целенаправленного развития профессиональных и менеджерских качеств. Вместе с тем, получает новые знания и навыки преимущественно в ходе практической деятельности и обмена опытом с коллегами. Не имеет четкого плана индивидуального развития. • Открыто делится с подчиненными имеющимися профессиональными знаниями и опытом, оказывает им помощь и содействие в развитии. В то же время, не выстраивает целостной системы развития сотрудников, ограничиваясь обучением в случае производственной необходимости. • Ищет возможности повышения эффективности работы своей дирекции, располагает идеями относительно улучшения качества бизнес процессов, последовательно реализует их на практике. 	2
<p>Гибкость</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прислушивается к альтернативным точкам зрения, предоставляет возможность высказаться каждому участнику дискуссии. При этом упускает возможность уточнить мнение собеседника по обсуждаемой теме, ограничиваясь предоставленной информацией. Готов изменить свое мнение по обсуждаемому вопросу, при наличии логичных и рациональных доводов со стороны собеседника и дополнительном времени для их анализа. • Оперативно корректирует свою деятельность и работу своей дирекции в ситуации изменений и при изменении требований руководства. При этом, внедряя изменения, четко придерживается заранее выбранной тактики, не отступая от нее, несмотря на внешнее сопротивление. • Признает важность и целесообразность внедрения новых подходов в деятельность Компании. По возможности, заранее прорабатывает стратегию и механизмы внедрения изменений на уровне своей дирекции. Самостоятельно и исполнительно внедряет новые подходы в своей работе, координирует их реализацию внутри дирекции и со смежными подразделениями. 	2
<p>Ориентация на результат</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ставит перед собой реалистичные, средние по уровню сложности цели. Четко формулирует образ желаемого результата. • Активен в достижении поставленных целей, работает в среднем темпе, сфокусирован на достижении конечного результата. Видит возможности для улучшения результата, при этом, не стремится превзойти поставленную перед собой цель. • Сталкиваясь с препятствиями при реализации намеченного плана действий, сохраняет настойчивость и упорство в преодолении трудностей. Ищет альтернативные способы обойти барьеры и добиться желаемого. • Критичен к результату, объективно оценивает свои достижения и ошибки. Видит возможности для улучшения целевых показателей в будущем. 	2
<p>Ответственность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Принимает личную ответственность за итоги своей работы и деятельности дирекции, как в случае успеха, так и в ситуации неудачи. • Заранее планирует тактику своих действий, просчитывает и минимизирует ключевые риски. Сталкиваясь с незнакомой ситуацией, выбирает тактику, направленную на 	2

<p>получение гарантированного результата.</p> <ul style="list-style-type: none"> • В своей деятельности ориентируется на имеющиеся стандарты и критерии результата, прикладывает усилия для качественного и своевременного выполнения порученной работы.¹ 	
<p>Проактивность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проявляет активность и настойчивость при решении текущих задач дирекции. Своевременно обращается к руководству за помощью в разрешении производственных вопросов в случае, если самостоятельно не может устранить возникшую проблему. • В ситуации неопределенности действует, предпринимает активные и целенаправленные действия по реализации поставленных задач. При этом адекватно использует свой профессиональный опыт. 	2
<p>Управленческий потенциал</p> <ul style="list-style-type: none"> • В сфере своих полномочий принимает самостоятельные, конкретные решения, направленные на своевременную и качественную реализацию поставленных задач. Принимая решения, руководствуется интересами и стратегическими приоритетами Компании. В сложных, нестандартных ситуациях принимает взвешенные управленческие решения, учитывающие имеющиеся риски и возможности. Уверенно берет на себя управленческую ответственность за принятие радикальных решений в ситуации неопределенности. • При реализации решений опирается на проверенные практикой схемы и шаблоны. В новых ситуациях заблаговременно планирует необходимые ресурсы и шаги, стремясь максимально обеспечить стабильность работы дирекции. • Работая в группе коллег, поддерживает конструктивную атмосферу, помогает команде принять общее решение, отстаивает коллективный результат. Эпизодически берет на себя роль организационного лидера, побуждает коллег к активным действиям для достижения общих целей. • Мотивируя сотрудников, формирует у них образ позитивного будущего, транслирует личную уверенность в достижении поставленных целей, учитывает при этом индивидуальные интересы и потребности подчиненных. 	2
<p>Способствуют повышению эффективности</p>	
<p>Лояльность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Привержен Компании, связывает с ней свое будущее, разделяет ее ценности и приоритеты. Транслирует позитивный образ организации при взаимодействии с коллегами, подчиненными и внешними людьми. Готов отказаться от личных интересов ради общего успеха. • Знает и соблюдает основные нормы, правила и стандарты Компании. Побуждает коллег и подчиненных соблюдать установленные стандарты. • Соблюдает принципы делового партнерства с сотрудниками Компании, проявляет доброжелательность, уважение и корректность по отношению к другим людям. 	3

¹ Данный вывод базируется на поведении участника в процессе центра оценки.

Резюме

Общие наблюдения

- Иван Петрович – лояльный Компании руководитель, связывает перспективы своей дальнейшей работы именно с ней. Он прилагает усилия по поддержанию корпоративного духа внутри вверенного ему подразделения. При этом ответственно подходит к решению поставленных перед ним рабочих задач, нацелен на качественное и своевременное их выполнение.
- Иван Петрович – опытный профессионал, благодаря чему способен принимать взвешенные управленческие решения в рамках своей ответственности. Он самостоятельно решает сложные задачи в знакомых ему областях деятельности. Иван Петрович стремится соблюдать принятую в филиале корпоративную иерархию и советоваться при принятии решений с вышестоящим руководством. В кризисных ситуациях он сохраняет уверенность в своей способности справиться с ними, однако в случае необходимости, своевременно привлекает помощь коллег и административную поддержку для разрешения возникших проблем. В настоящее время Иван Петрович не готов к расширению своих полномочий за рамки существующих функциональных обязанностей.
- Иван Петрович стремится к повышению эффективности деятельности своей дирекции. Он позитивно относится к внедрению инноваций в работу, сам активно принимает участие в их разработке. Иван Петрович держит в фокусе внимания развитие и обучение сотрудников своего подразделения. Между тем, Иван Петрович не имеет четких планов своего дальнейшего профессионального и менеджерского развития, получает новые знания и опыт преимущественно в ходе практической деятельности и общения с коллегами при решении рабочих вопросов.
- Иван Петрович сохраняет самообладание и способность решительно действовать, сталкиваясь с препятствиями на пути к цели. Он обладает высокой стрессоустойчивостью и не поддается давлению обстоятельств. При этом Ивану Петровичу требуется значительное время для того, чтобы тщательно продумать свои действия и принять оптимальное менеджерское решение в сложных, нестандартных ситуациях.

Потенциал к развитию

Иванов И.П. обладает средним потенциалом к развитию.

Области развития

Рекомендуется обучение Иванова И.П.:

- навыкам организации работы команды