

Персональный отчет

по результатам оценки 360 градусов

СМИРНОВ ДМИТРИЙ ИГОРЕВИЧ

Company

Заместитель технического
директора



Дата проведения оценки:
Январь, 2017 г.

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Данный отчет содержит результаты оценки управленческого потенциала Заместителя технического директора компании «Companu» – **Смирнова Дмитрия Игоревича**.

В отчете представлены результаты оценки деловых и корпоративных компетенций, определяющих текущую эффективность и потенциал сотрудника. Оценка проводилась консалтинговой компанией Smart Business Solutions с 22 декабря 2016 года по 13 января 2017 года.

ОПРОСНИК И ШКАЛЫ ОЦЕНОК

Опросник для руководителей высшего звена включает шесть разделов, описывающих шесть менеджерских компетенций:

Менеджерские компетенции	Инициативность и новаторский подход
	Навыки общения и ведения переговоров
	Делегирование и управление исполнением
	Поддержка корпоративных ценностей
	Работа в команде и сотрудничество
	Ориентация на результат и качество

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

Каждая компетенция оценивалась с помощью нескольких 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:

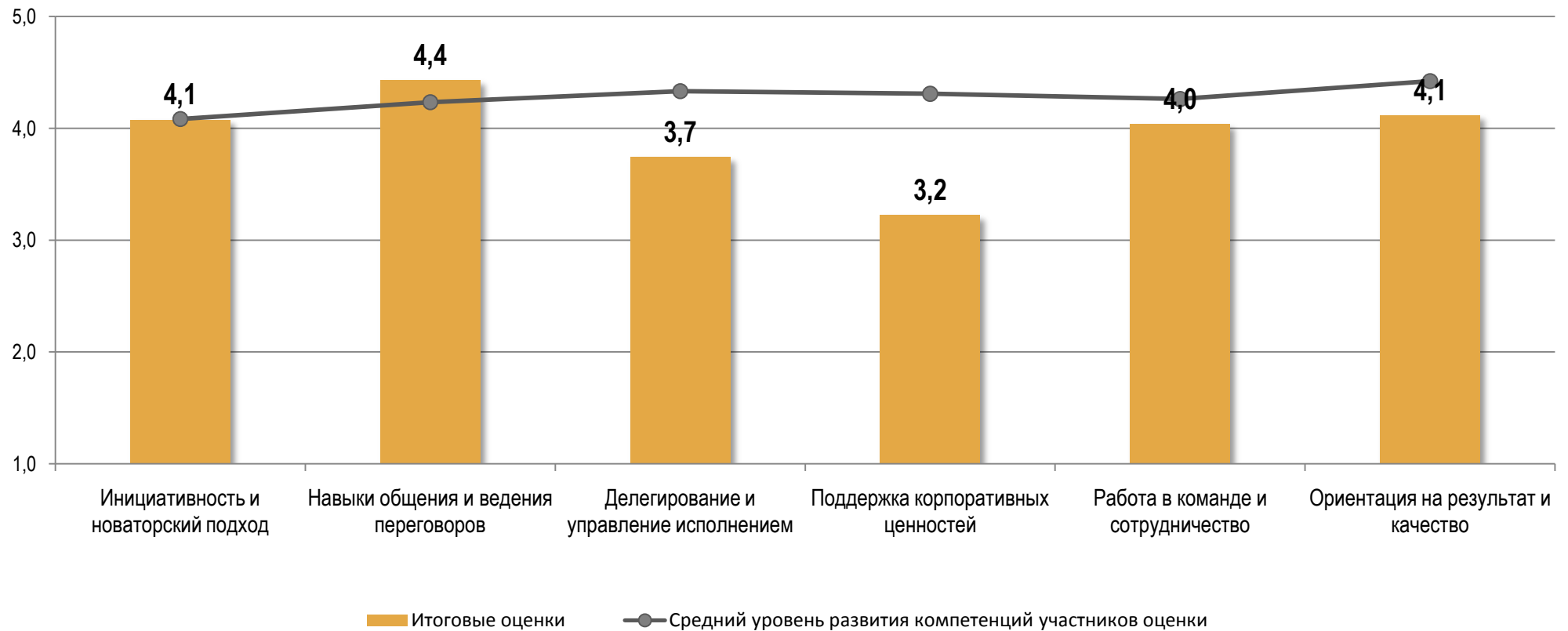
Варианты ответов	Никогда	Редко	В половине ситуаций	В большинстве ситуаций	Всегда	Не могу оценить
Числовое значение	1	2	3	4	5	0

ШКАЛА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уровни	Описание уровней
<p style="text-align: center;">5</p> <p>Экспертный</p>	<p>Компетенция проявляется в поведении сотрудника во всех рабочих ситуациях.</p>
<p style="text-align: center;">4</p> <p>Опыта</p>	<p>Компетенция проявляется в поведении сотрудника в большинстве рабочих ситуаций.</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p>Развития</p>	<p>Компетенция проявляется в поведении сотрудника в примерно половине рабочих ситуаций.</p>
<p style="text-align: center;">2</p> <p>Базовый</p>	<p>Компетенция проявляется в поведении сотрудника эпизодически, не системно.</p>
<p style="text-align: center;">1</p> <p>Начальный</p>	<p>Компетенция не проявляется в поведении сотрудника.</p>

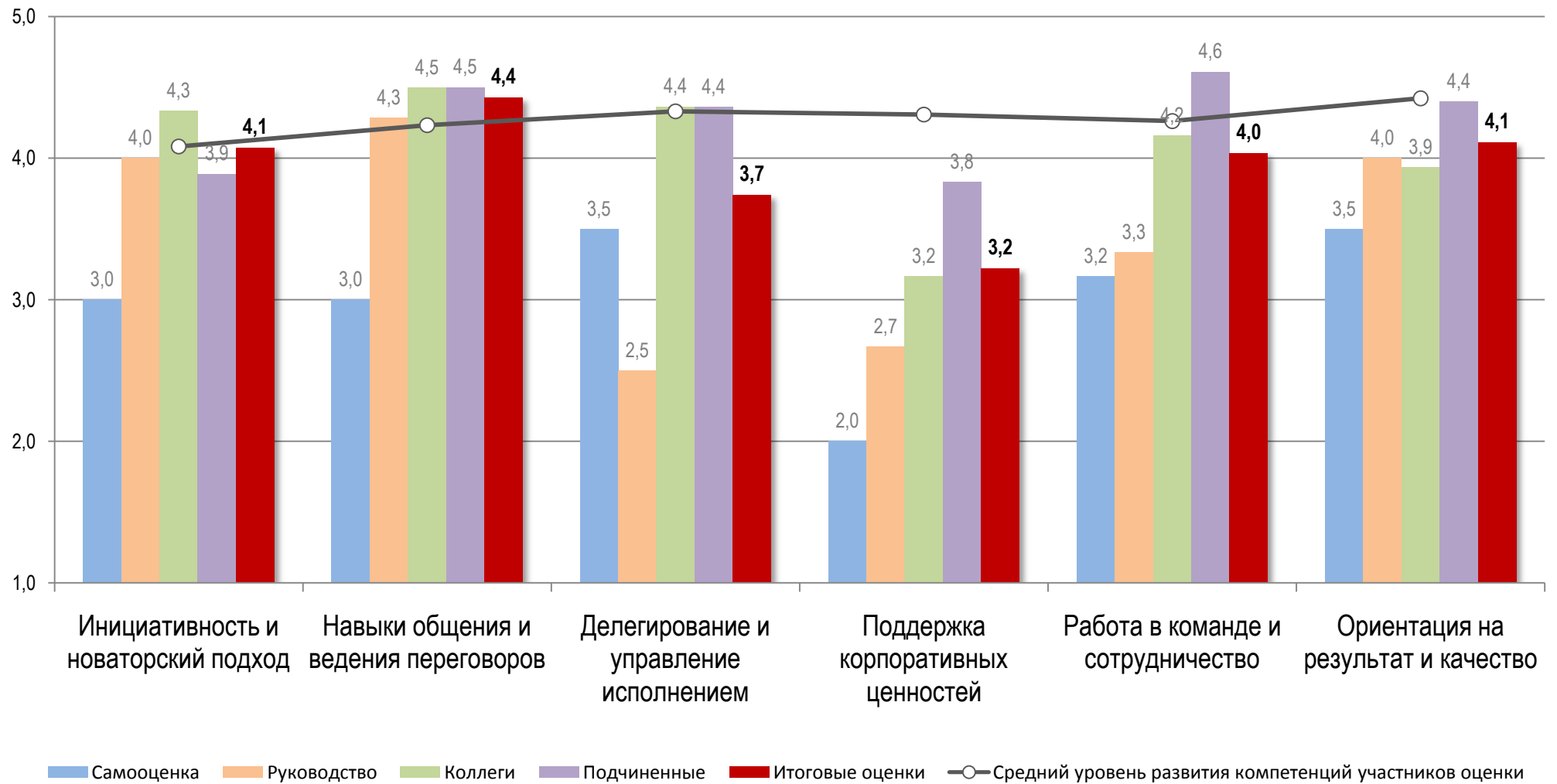
РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ СМИРНОВА ДМИТРИЯ ИГОРЕВИЧА

Общий профиль оценок



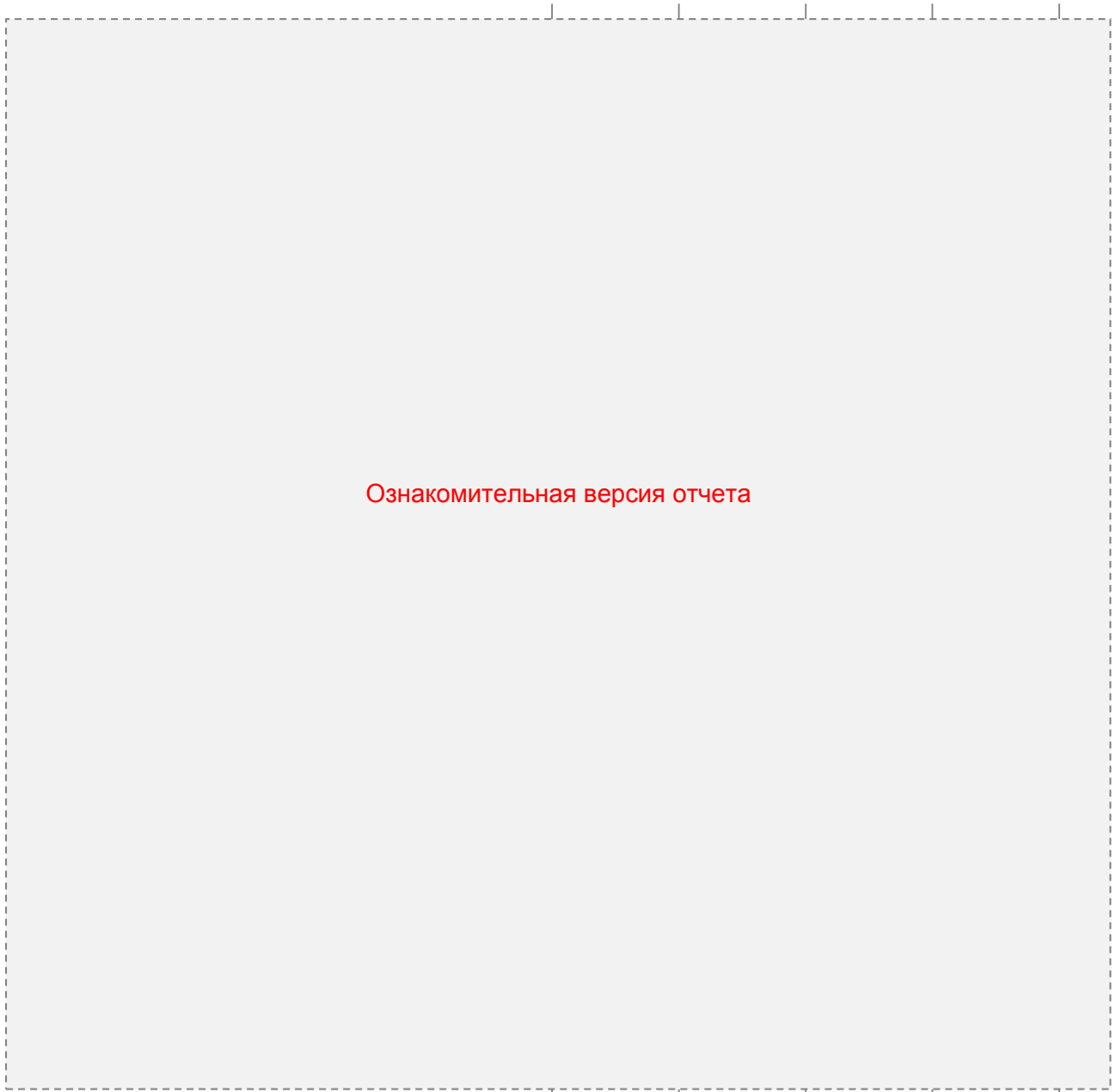
Средний уровень развития компетенций Смирнова Дмитрия Игоревича: **3,9** балла

Сравнительные результаты оценки



Комплексные результаты оценки компетенций

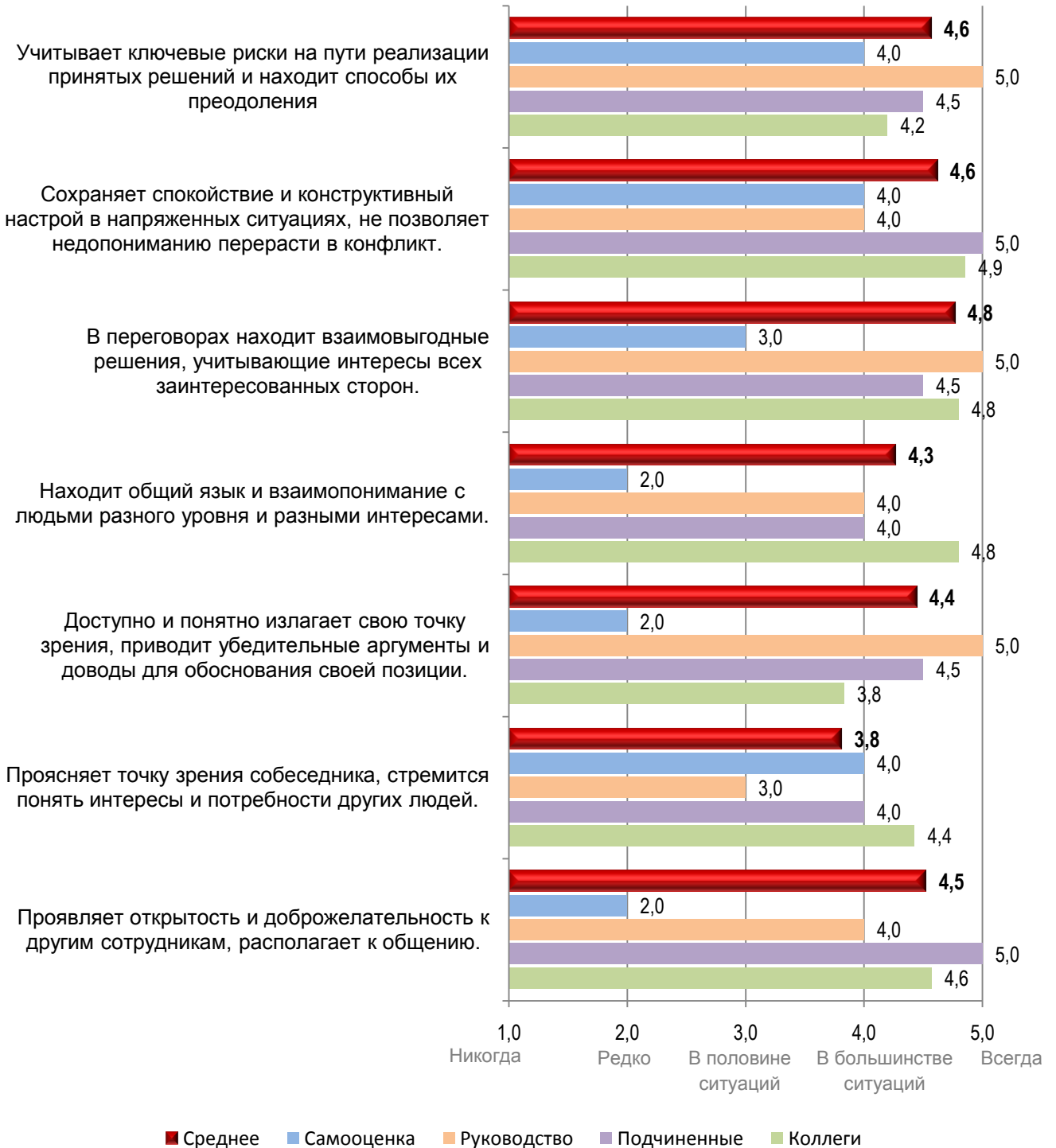
ИНИЦИАТИВНОСТЬ И НОВАТОРСКИЙ ПОДХОД



■ Среднее ■ Самооценка ■ Руководство ■ Подчиненные ■ Коллеги

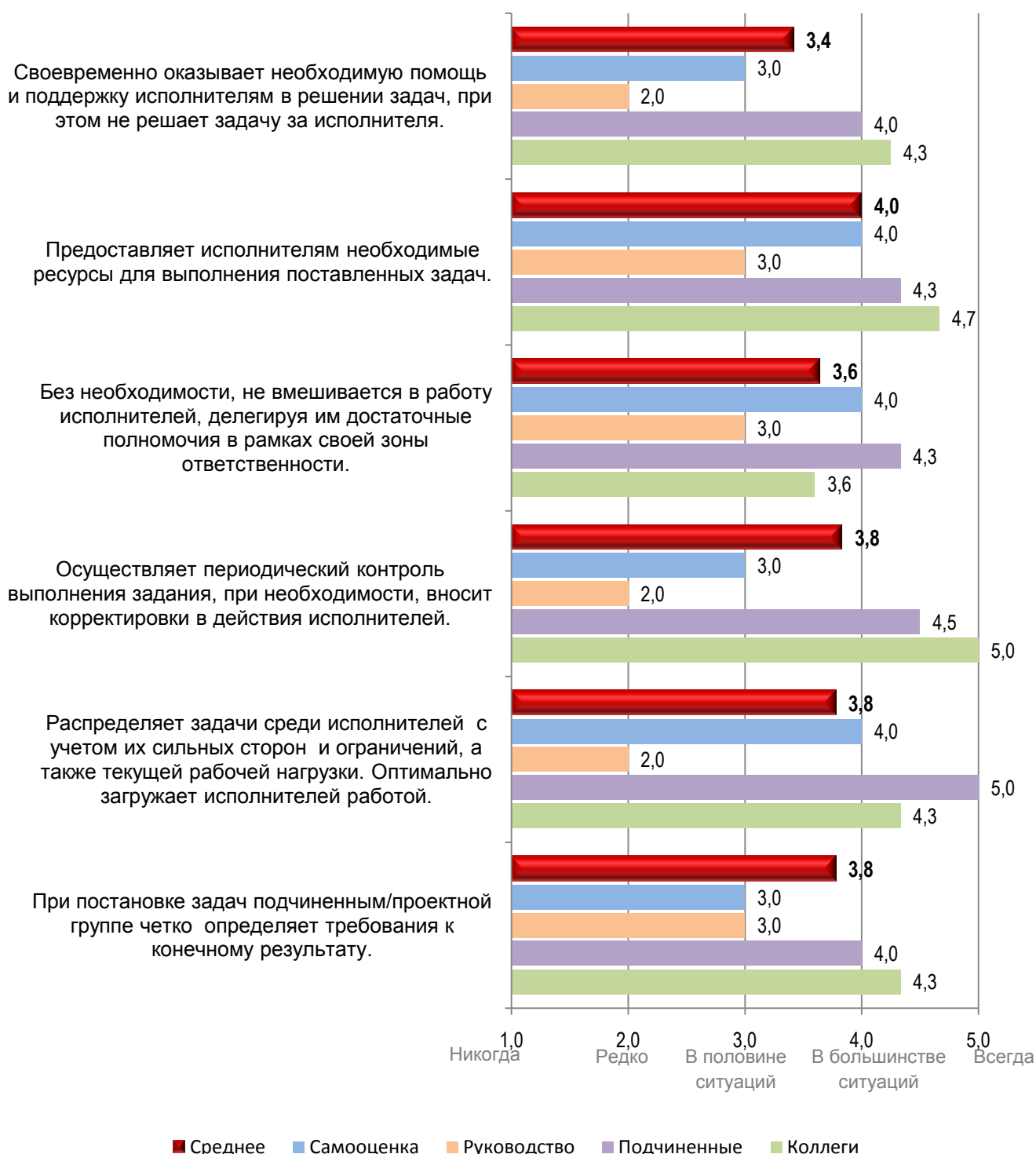
Комплексные результаты оценки компетенций

НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ И ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



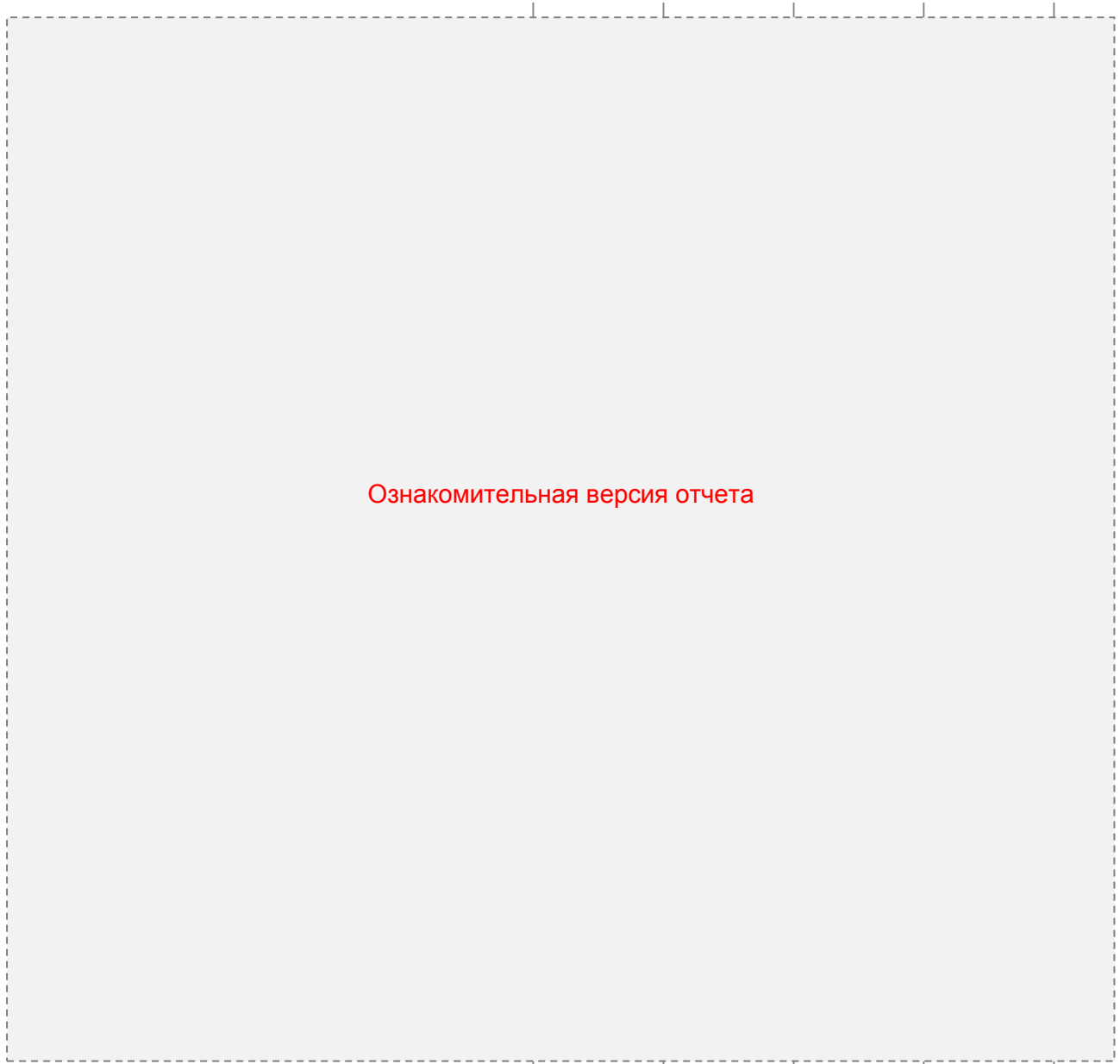
Комплексные результаты оценки компетенций

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



Комплексные результаты оценки компетенций

ПОДДЕРЖКА КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ



1,0 2,0 3,0 4,0 5,0
Никогда Редко В половине В большинстве Всегда
ситуаций ситуаций

■ Среднее ■ Самооценка ■ Руководство ■ Подчиненные ■ Коллеги

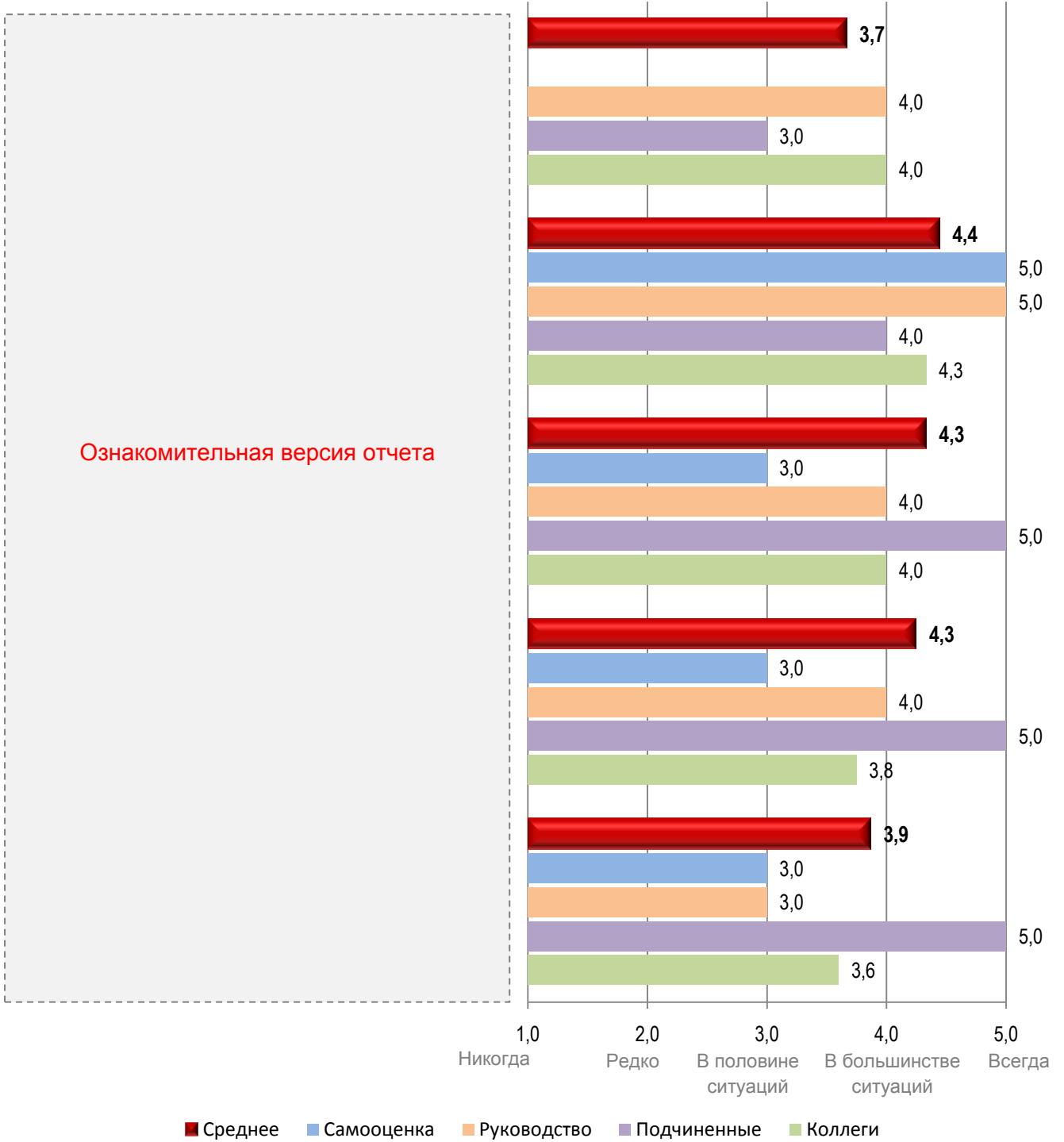
Комплексные результаты оценки компетенций

РАБОТА В КОМАНДЕ И СОТРУДНИЧЕСТВО



Комплексные результаты оценки компетенций

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ И КАЧЕСТВО



Выводы по результатам оценки

Рейтинг оценок по компетенциям Смирнова Дмитрия Игоревича

Уровень развития	Компетенция
4,4	Навыки общения и ведения переговоров
4,1	Инициативность и новаторский подход
	Ориентация на результат и качество
4,0	Работа в команде и сотрудничество
3,7	Делегирование и управление исполнением
3,2	Поддержка корпоративных ценностей

Зоны выдающихся компетенций (рейтинг вопросов с оценками $\geq 4,6$)

Навыки общения и ведения переговоров

- В переговорах находит взаимовыгодные решения, учитывающие интересы всех заинтересованных сторон **4,8**
- Сохраняет спокойствие и конструктивный настрой в напряженных ситуациях, не позволяет недопониманию перерасти в конфликт **4,6**
- Учитывает ключевые риски на пути реализации принятых решений и находит способы их преодоления **4,6**

Зоны развития (рейтинг вопросов с оценками $< 4,0$)

Инициативность и новаторский подход

- Поддерживает и развивает полезные инициативы коллег, помогает внедрить их в работу **3,9**

Навыки общения и ведения переговоров

- Проясняет точку зрения собеседника, стремится понять интересы и потребности других людей **3,8**

Делегирование и управление исполнением

- При постановке задач подчиненным/проектной группе четко определяет требования к конечному результату **3,8**

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Распределяет задачи среди исполнителей с учетом их сильных сторон и ограничений, а также текущей рабочей нагрузки. Оптимально загружает исполнителей работой 	3,8
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Осуществляет периодический контроль выполнения задания, при необходимости, вносит корректировки в действия исполнителей 	3,8
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Без необходимости, не вмешивается в работу исполнителей, делегируя им достаточные полномочия в рамках своей зоны ответственности 	3,6
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Своевременно оказывает необходимую помощь и поддержку исполнителям в решении задач, при этом не решает задачу за исполнителя 	3,4
Поддержка корпоративных ценностей	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ С энтузиазмом принимает участие в корпоративных мероприятиях и проектах, не относящихся напрямую к его рабочим обязанностям 	2,8
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Транслирует сотрудникам корпоративные ценности и стандарты, демонстрирует приверженность им на личном примере 	3,0
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Своими действиями создает и поддерживает позитивный имидж компании среди сотрудников и клиентов 	3,8
Работа в команде и сотрудничество	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заряжает энергией и верой в успех остальных сотрудников, помогает преодолеть сомнения перед трудностями 	3,4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Побуждает подчиненных вкладываться в достижение общих целей, не замыкаться на своем участке работы 	3,7
Ориентация на результат и качество	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всегда стремится довести начатое дело до конца 	3,9
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формирует высокие стандарты качества в работе. Создает атмосферу, в которой каждый сотрудник стремится внести максимальный вклад в успех, повысить качество работы 	3,7

Рекомендации по развитию компетенций:

Дмитрий Игоревич обладает развитыми навыками общения и ведения переговоров. Он способен найти взаимовыгодные решения в спорных ситуациях, учитывающие интересы всех заинтересованных сторон. При этом он сохраняет спокойствие и конструктивный настрой в ответ на давление собеседника, не позволяя недопониманию перерасти в конфликт. Принимая решение, Дмитрий Игоревич просчитывает возможные последствия, учитывает ключевые риски и заранее продумывает пути их минимизации.

В то же время Дмитрию Игоревичу ему важно проявлять больше вовлеченности и участия в корпоративной жизни компании. Это позволит ему укрепить отношения с другими сотрудниками, повысить свою сопричастность к решению общих задач и достижению командных целей. Кроме этого Дмитрию Игоревичу рекомендуется на собственном примере демонстрировать приверженность корпоративным ценностям и стандартам, поддерживая и поощряя подобное поведение у исполнителей в своем подразделении.

Также Дмитрию Игоревичу необходимо развивать свои организаторские качества. В частности, ему необходимо уделять больше внимания контролю работы исполнителей, оперативно внося корректировки в первоначальный их план действий, своевременно оказывая необходимую помощь и поддержку сотрудникам, которые столкнулись с трудностями в решении задач. При постановке задачи исполнителю, Дмитрию Игоревичу необходимо четко проговаривать критерии ожидаемого результата (например, используя технику SMART при постановке цели), проверяя правильность понимания сотрудником сути поручения. Это снизит вероятность ошибок исполнителей и отклонений от намеченного плана работ подразделения.

Дмитрию Игоревичу необходимо разъяснять подчиненным взаимосвязь их работы с достижением командных целей, побуждая прикладывать усилия для достижения общего результата, не замыкаясь на своем участке работ. При этом ему важно на собственном примере демонстрировать приверженность корпоративным ценностям и стандартам, поддерживая и поощряя подобное поведение у исполнителей. Также Дмитрию Игоревичу следует проявлять больше уверенности в успехе, заряжая своей энергией и энтузиазмом остальных сотрудников, что особенно важно при столкновении с трудностями или временными неудачами.

Помимо этого Дмитрию Игоревичу рекомендуется проявлять больше внимания и участия в развитии полезных инициатив своих коллег. Его помощь и поддержка позволит более эффективно внедрять в работу компании современные методы работы и оперативно улучшать существующие бизнес-процессы.