



# **КОНСОЛИДИРОВАННАЯ СПРАВКА**

**ПО ОЦЕНКЕ 3 КАНДИДАТОВ**

**Вашей Компании**

## **ОДЕРЖАНИЕ:**

**1. Введение**

**2. Личностные качества**

**3. Драйверы мотивации**

**4. Ключевые компетенции**

**5. Выводы и рекомендации**

## **ПРИЛОЖЕНИЯ:**

**1. Методики исследования**

**2. Сравнение профилей драйверов мотивации**

**3. Сравнение профилей ключевых компетенций**

## 1. ВВЕДЕНИЕ:

### Цель Оценки:

Управленческий аудит трех ключевых сотрудников отдела продаж Вашей компании с целью выделения наиболее перспективного из них под новые задачи бизнеса

1. Оценка перспективности дальнейшего профессионального и карьерного развития участника с помощью обучающей программы на новую позицию.
2. Прогноз способности участника к успешному усвоению обучающей программы

### В исследовании приняли участие:

#### 1. Федор Фролов

Область ответственности	Привлечение клиентов в свое направление Все административные процессы развития направления Юридические аспекты развития направления
-------------------------	---

#### 2. Галина Малаева

Область ответственности	Медиа мероприятия Компании Финансовая отчетность по сделкам компании Юридические контракты с ключевыми клиентами
-------------------------	--

#### 3. Петр Иванов

Область ответственности	Управление CRM компании Стратегическое планирование в диапазоне на 2-3 года Финансирование и бюджетирование Управление проектами
-------------------------	---

### Перечень и описание применяемых в исследовании инструментов:

#### 1. Управленческий личностный опросник PMQ от ELI-Соп

Исследует 20 ключевых личностных качеств, важных для успеха в управленческой деятельности. Личностные качества представлены в таких важных для управления блоках как: Управление Задачами (Tasks Management), Управление Людьюми (People Management), Самоуправление (SelfManagement).

#### 2. Мотивационный опросник MDQ от ELI-Соп

Исследует 16 ключевых мотиваторов, которые в большей или меньшей мере мотивируют кандидата на лучшее исполнение деятельности и успех внутри компании. Опросник обеспечивает возможность более прицельно оценить требуемый драйв участников к работе и обучению.

#### 3. Опросник ключевых компетенций KCQ от ELI-Соп

Исследует выраженность и качество 4 ключевых компетенций (Планирование, Ориентация на Результат, Ориентация на Качество, Инициатива и Решительность) с детализацией по ключевым индикаторам и ограничителям (деструкторам). Опросник адаптирован под запрос Вашей компании.

#### 4. Интервью по ключевым компетенциям КСВИ от ELI-Соп

Уточняет выраженность и качество 4 ключевых компетенций (Планирование, Ориентация на Результат, Ориентация на Качество, Инициатива и Решительность) и их проявление в различных бизнес-ситуациях. Вопросы интервью адаптированы под запрос Вашей компании.

Критерии, анализируемые с применением вышеперечисленных инструментов, приведены в Приложении 1.

**Результаты всех опросников и интервью представлены в 10 балльной стандартной шкале, где:**

1-3 – низкое значение (нехарактерное качество).

4-7 – среднее, адаптированное под ситуации качество.

8-10 – высокое значение (яркое, характерное качество).

**Цветная маркировка:**

сильная сторона, оценка выше средней/медианы
зона развития, оценка ниже средней/медианы

**Процедура экспресс оценки:**

1. Выбор и согласование критериев оценки с Вами. Выбраны 4 ключевые компетенции, определен личностный профиль потенциала сотрудников, набор критически важных драйверов мотивации, а также определены существенные ограничители, учет которых важен при принятии решения о назначении на должность и направлении на программу развития

2. Подбор инструментов оценки и дизайн проекта. Выбраны 2 готовых опросника от ELI-Сon, сформирован опросник по ключевым компетенциям по методикам ELI-Сon, сформировано структурированное интервью для проверки данных опросников и сбора информации по рабочим примерам участников

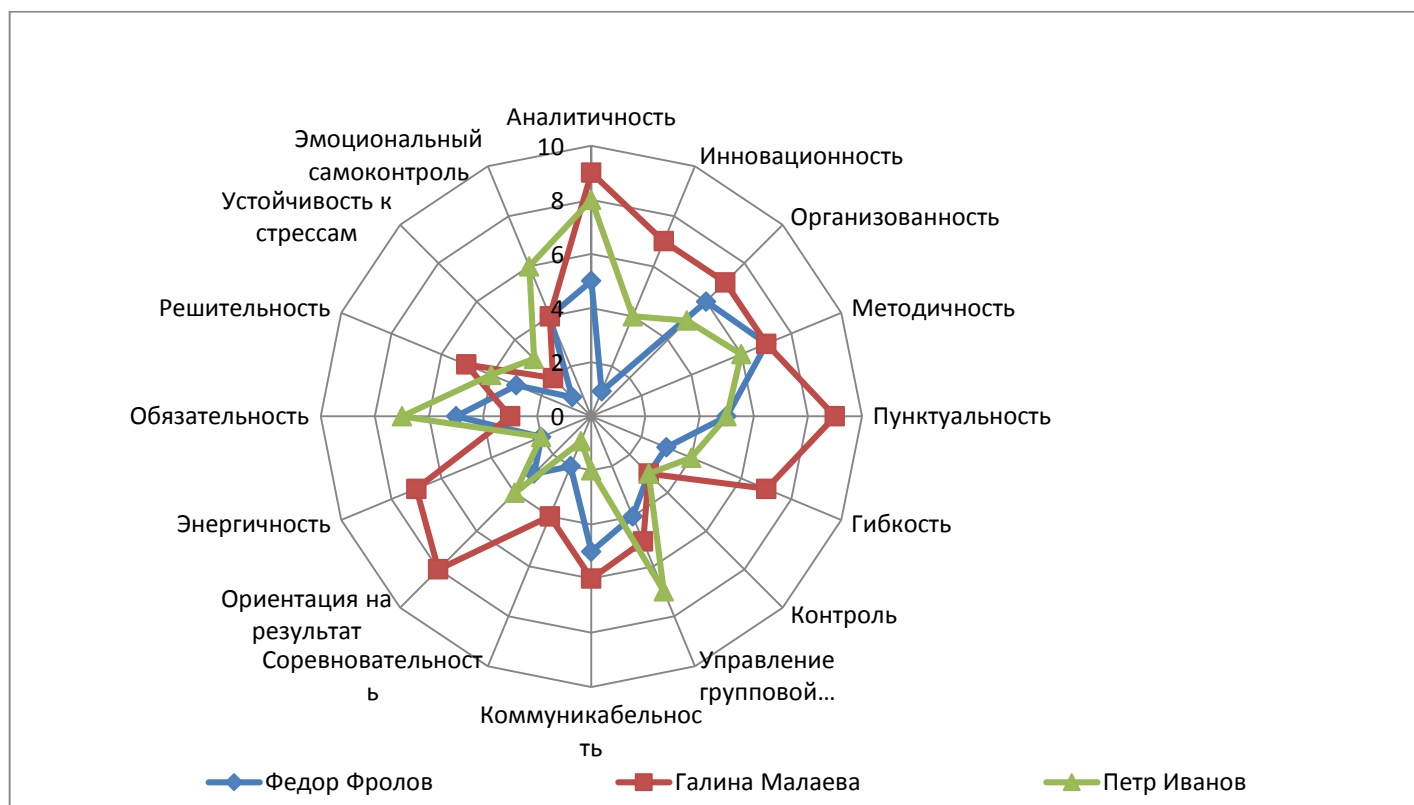
3. Проведение 4 часового экспресс ассессмента, включающего 3 онлайн опросника и 1 часовое онлайн интервью.

4. Представлены краткие индивидуальные отчеты для каждого участника, данная консолидированная справка

5. Представлены 1 часовые телефонные обратные связи участникам

## 2. ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА

### 2.1 Сравнение профилей личностных качеств по РМQ от ELI-Сon



## 2.2 Сравнение личностных качеств кандидатов по PMQ от ELI-Con

	Федор Фролов	Галина Малаева	Петр Иванов
Сильные качества	Эмпатия	Аналитичность Пунктуальность Ориентация на результат Энергичность	Аналитичность Работа в команде
Недостаточно сильно выраженные качества, что способно снизить эффективность деятельности в ряде ситуаций	Энергичность Устойчивость к стрессам Инновационность Соревновательность Ориентация на результат Гибкость Контроль	Устойчивость к стрессам Обязательность Контроль	Энергичность Скромность Соревновательность Коммуникабельность Контроль Влиятельность Устойчивость к стрессам

## 2.3 По результатам опроса по личностным управленческим качествам PMQ от ELI-Con

У всех участников слабо выражены качества:

- Устойчивость к стрессам, Контроль, Соревновательность.

У всех участников достаточно выражены качества:

- Аналитичность, Методичность, Пунктуальность, Работа в команде, Эмпатия.

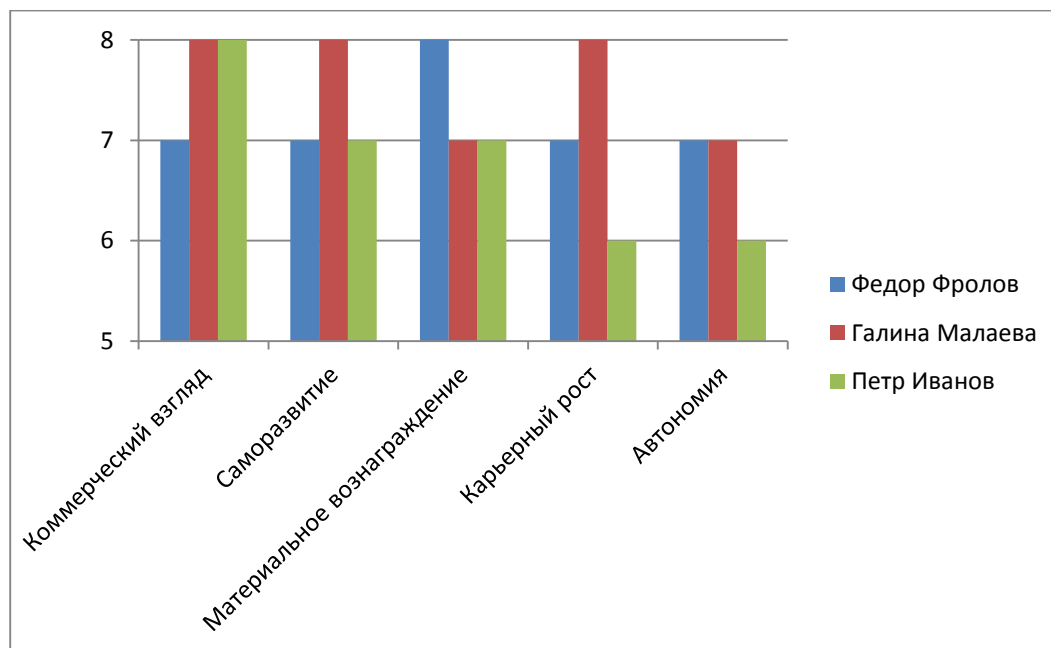
По личным качествам, Галина Малаева является наиболее предпочтительным кандидатом в силу достаточно высоких показателей по шкалам "Энергичность", "Ориентация на результат".

Критически важные критерии для подбора на данную позицию:

- Организованность - не менее 6 баллов
- Гибкость - не менее 5 баллов
- Ориентация на результат - не менее 5 баллов
- Энергичность - не менее 6 баллов
- Обязательность - не менее 6 баллов
- Решительность - не менее 5 баллов

## 3. ДРАЙВЕРЫ МОТИВАЦИИ

### 3.1. Сравнение ключевых драйверов мотивации по опроснику MDQ от ELI-Con



## Рейтинг драйверов мотивации кандидатов по MDQ от ELI-Сon

№	Драйверы мотивации Федора Фролова	Драйверы мотивации Галины Малаевой	Драйверы мотивации Петра Иванова
1	Материальное вознаграждение	Коммерческий взгляд Признание Власть и масштаб ответственности Саморазвитие Карьерный рост Активность и вовлеченность Соревнование Работа в команде	Коммерческий взгляд Признание Власть и масштаб ответственности Безопасность
2	Коммерческий взгляд Признание Саморазвитие Автономия Карьерный рост Разнообразная среда и гибкость Статус	Автономия Материальное вознаграждение Разнообразная среда и гибкость Статус	Саморазвитие Материальное вознаграждение Работа в команде Этические принципы
3	Активность и вовлеченность Соревнование Избегание неудач Власть и масштаб ответственности Работа в команде	Избегание неудач Достижения Этические принципы	Карьерный рост Автономия Активность и вовлеченность Соревнование Статус
4	Достижения Этические принципы Безопасность	Безопасность	Достижения Разнообразная среда и гибкость Избегание неудач

### 2.3 По результатам опроса по мотивации посредством MDQ от ELI-Сon

Наиболее мотивированным кандидатом является Галина Малаева. Для новой позиции данный кандидат может быть рекомендован в силу выраженности таких мотиваторов как: Коммерческий взгляд, Признание, Саморазвитие, Карьерный рост, Активность и вовлеченность, Соревнование.

Федор Фролов четко ориентирован на такой мотиватор как "Материальное вознаграждение".

Для Петра Иванова ведущим, наряду с потребностью в признании и потребностью создавать полезный результат, является такой нехарактерный для большинства опрошенных мотиватор как "Безопасность". Ему очень важно иметь надежную защиту от различного рода бизнес опасностей.

При отборе по драйверам мотивации, Галина Малаева является наиболее предпочтительным кандидатом.

Критически важные драйверы мотивации для отсева кандидатов на данную позицию:

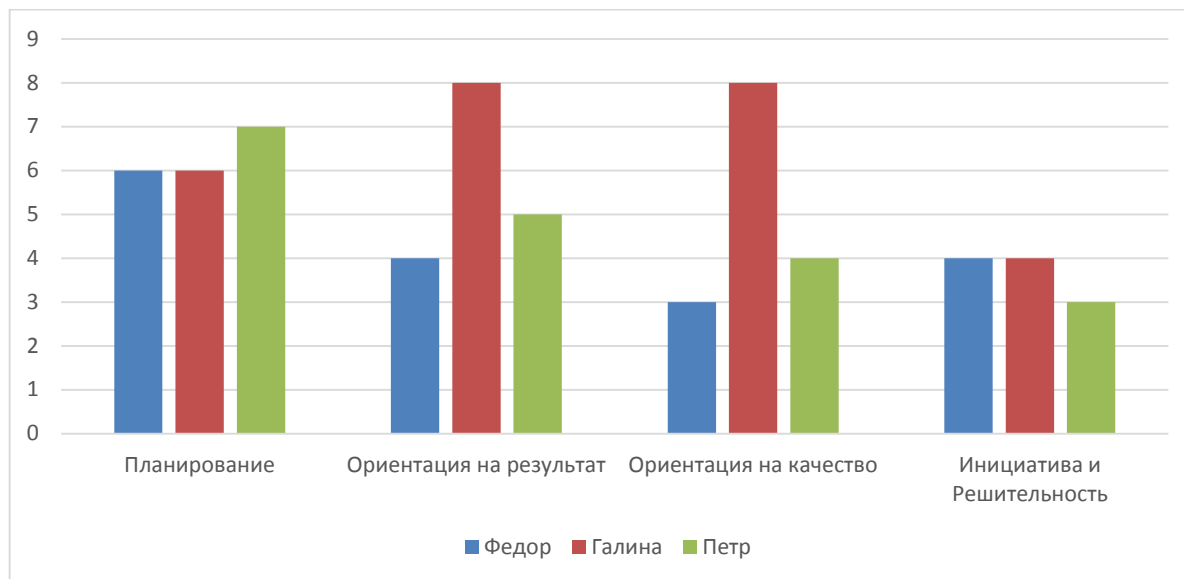
- Саморазвитие - не менее 7 баллов
- Карьерный рост - не менее 7 баллов
- Коммерческий взгляд - не менее 7 баллов
- Автономия - не менее 7 баллов

Дополнительные драйверы мотивации для отбора:

- Активность и вовлеченность - не менее 6 баллов
- Достижения - не менее 6 баллов
- Соревновательность - не менее 5 баллов
- Организованность - не менее 5 баллов
- Автономия - не менее 5 баллов
- Безопасность - не более 3 баллов
- Избегание неудач - не более 3 баллов

## 4. КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

### 4.1. Сравнение ключевых компетенций (по результатам опросника КСQ и интервью КСВИ от ELI-Con)



### 4.2. Сравнение профилей детализации ключевых компетенций (по результатам опросника и интервью)





### 4.3. Сравнение профилей детализации ключевых компетенций (по результатам опросника и интервью)

	Федор Фролов	Галина Малаева	Петр Иванов
Сильные компетенции	* Наиболее выраженные в профиле (средний уровень по абсолютным шкалам). - Ответственность - Приоритизация	1. Качество 2. Результат - Педантичность - Усовершенствование - Требовательность - Ответственность	1. Планирование - Четкость понимания результата - Деление на подзадачи - Системность - Обсуждение
Зоны развития	1. Инициатива и решительность 2. Качество 3. Результат - Пробивной характер - Решение сложных задач - Усовершенствование	1. Инициатива и решительность - Решение сложных задач - Инициативность - Обсуждение	1. Инициатива и решительность 2. Качество - Требовательность - Пробивной характер - Усовершенствование - Решение сложных задач

У всех трех участников исследования наблюдается дефицит компетенций в части:

- Инициативы и решительности
- Решения сложных задач

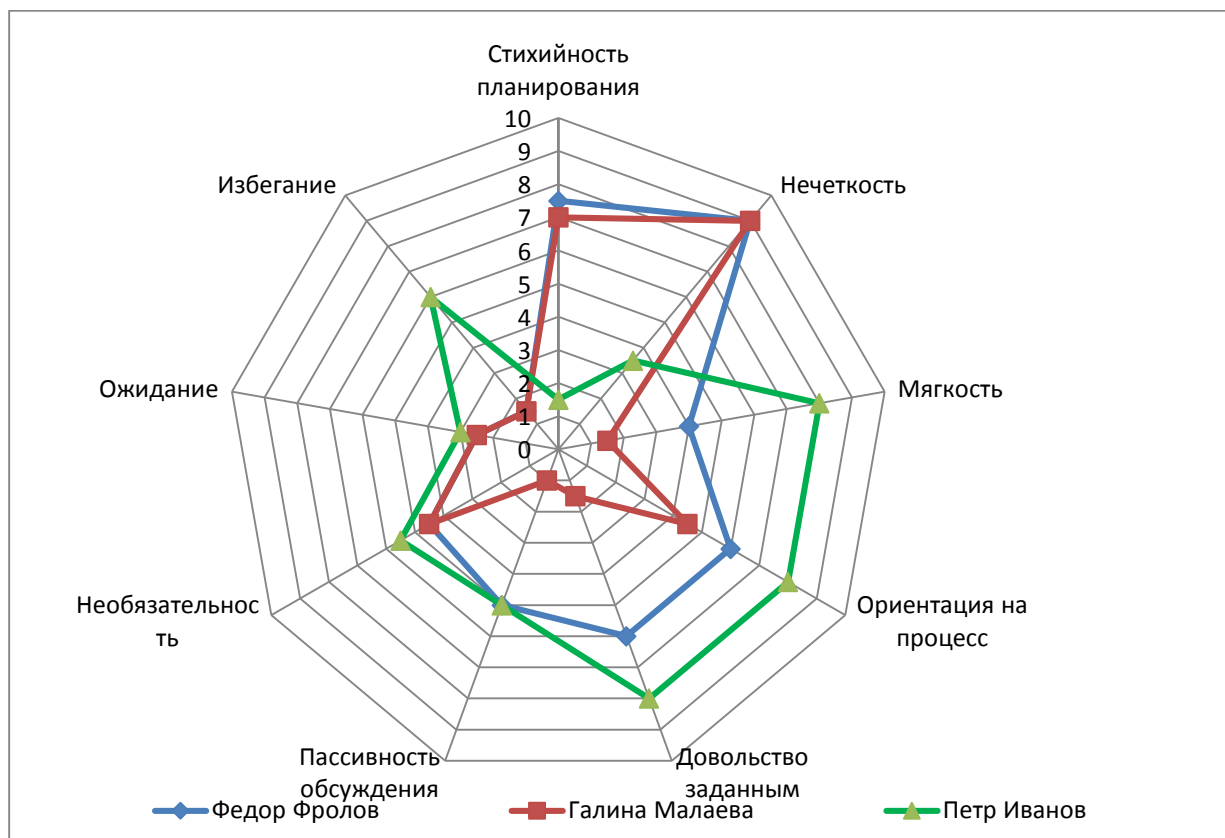
Рекомендуемая выборка по детализации ключевых компетенций кандидатов для участия в образовательном проекте:

- Системность - не менее 6 баллов
- Приоритизация - не менее 6 баллов
- Четкость понимания результата - не менее 6 баллов
- Ответственность за качество - не менее 6 баллов
- Усовершенствование - не менее 6 баллов
- Инициативность - не менее 6 баллов

В заданных условиях Галина и Петр показали себя как наиболее перспективные кандидаты.

Галина - в силу высоких результатов по шкалам "Качество", "Результат", "Ответственность за качество", "Усовершенствование". Петр - в силу высоких результатов по шкалам: "Системность", "Четкость понимания результата".

#### 4.4. Выраженность деструкторов (ограничители эффективности) по опроснику КСЭ от ELI-Соп



В диаграмме приведена совокупная оценка ограничителей по результатам опроса и интервью.

Ключевые компетенции	Ограничители (деструкторы)	Федор Фролов	Галина Малаева	Петр Иванов
Планирование	Стихийность планирования	Orange	Orange	Green
	Нечеткость	Orange	Orange	Green
Результат	Мягкость	Green	Green	Orange
	Ориентация на процесс	Orange	Orange	Orange
Качество	Довольство заданным	Orange	Green	Orange
	Пассивность обсуждения	Grey	Green	Grey
	Необязательность	Green	Orange	Grey
Инициатива и решительность	Ожидание	Green	Green	Green
	Избегание	Green	Green	Grey

Петр осознает все свои деструкторы. Личностные установки, ограничивающие деятельность, стабильно проявляются в большинстве ситуаций.

Галина не до конца осознает такие ограничители в своей деятельности, как: Ориентация на процесс, Необязательность. Проявление этих личностных установок, ограничивающих деятельность, вариативно в зависимости от ситуации.

Федор не до конца осознает такие ограничители в своей деятельности, как: Ориентация на процесс, довольство заданным. Проявление этих личностных установок, ограничивающих деятельность, вариативно в зависимости от ситуации.

## 5. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ:

	Федор Фролов	Галина Малаева	Петр Иванов
Качества, позволяющие быть участнику эффективным в своей проф. деятельности	Ответственность Приоритизация	Энергичность Ориентация на Результат Ориентация на Качество Усовершенствование Педантичность Пунктуальность Требовательность Ответственность Аналитичность	Планирование Четкость понимания результата Системность Аналитичность Деление на подзадачи Работа в команде Обсуждение
Недостаточно сильно выраженные качества, что способно снизить эффективность деятельности в ряде ситуаций	Устойчивость к стрессам Энергичность Пробивной характер Контроль Инициатива и решительность Ориентация на Результат Ориентация на Качество Решение сложных задач Инновационность Усовершенствование	Устойчивость к стрессам Обязательность Контроль Инициатива и решительность Решение сложных задач Инициативность Обсуждение	Энергичность Устойчивость к стрессам Коммуникабельность Контроль Влиятельность Инициатива и решительность Ориентация на Качество Пробивной характер Усовершенствование Решение сложных задач
Драйверы мотивации	Материальное вознаграждение	Коммерческий взгляд Признание Власть и масштаб ответственности Саморазвитие Карьерный рост Активность и вовлеченность Соревнование	Коммерческий взгляд Признание Власть и масштаб ответственности Безопасность
Деструкторы	Ориентация на процесс Стихийность планирования Нечеткость Довольство заданным	Ориентация на процесс Стихийность планирования Нечеткость Довольство заданным Необязательность	Ориентация на процесс Довольство заданным

### Рекомендации в участию в обучающей программе под развитие нового бизнеса :

Федора не рекомендуется включать в состав участников образовательной программы: ему может не хватить внутренней мотивации и энергии для ее успешного прохождения. Повышенная нагрузка и получение системных теоретических знаний также не будет являться для него гарантом успешности в профессиональном и карьерном развитии, поскольку большая часть деструкторов и зон развития у Федора находятся в сфере личностных качеств и установок и практических навыков организации деятельности.

Результаты, показанные Петром свидетельствуют о том что он достаточно успешен в своей профессиональной деятельности. Его сильными качествами является системность, планирование, умение организовать командную работу. Ему хватит организованности чтобы усвоить образовательную программу. Но Петру может не хватить заинтересованности в обучении в части мотивации на саморазвитие и карьерный рост, усовершенствование деятельности. Также ему может быть нелегко выйти из сложившейся "зоны комфорта". Эффект от образовательной программы для Петра также не очевиден, скорее всего это будет выражаться в основном в "статусности" образования. Вполне возможно что Петр уже достиг своего "предела роста" и его дальнейшее проф.развитие лучше сконцентрировать на практическом расширении опыта, экспертизе.

Среди 3 участников исследования, Галина является наиболее перспективным кандидатом. Галина показывает высокую заинтересованность и мотивацию. Ее сильные качества: ориентация на саморазвитие, высокая энергичность, заинтересованность в результате, поиск путей усовершенствования деятельности. Участие в образовательной программе может дать ей возможность систематизировать знания, дать новую точку приложения собственной энергии. При этом существует риск, что Галина может быть тяжело справиться в возрастанием нагрузки при обучении, она может переоценить собственные силы и возможности и не сумеет организовать деятельность таким образом, чтобы успешно усвоить программу.

Вполне вероятно, что при оценке на большем количестве людей (и сравнении с другими участниками), ни один из 3 участников этого проекта не прошел бы конкурсный отбор.

