

[Введите текст]



Отчет по результатам оценки г-на Петра Иванова

Дата написания отчета: 01 декабря 2015

Отчет подготовлен для:

Вашей Компании

Отчет подготовил:

Консультант

ELI-CON

Содержание

1. Цели и задачи Оценки.....	3
2. Общие впечатление от кандидата.....	4
3. Общие результаты.....	5
4. Описание шкалы оценки по компетенциям.....	6
6. Оценка по компетенциям.....	11
7. Сильные стороны:	15
8. Области для развития:.....	15
Приложение 2. Ваша модель компетенции для данной должности	17

1. Цели и задачи Оценки

Оценка г-на Петра Иванова проводилась для того, чтобы предоставить Вашей компании информацию о его сильных сторонах и областях развития в соответствии с моделью компетенций Вашей Компании.

Данный отчет является строго конфиденциальным и сформирован для целей принятия управленческих решений по данному сотруднику и программы его развития под задачи Вашего бизнеса.

В ходе Оценки г-н Петр Иванов заполнил три онлайн опросника – личностный, мотивационный и по ключевым компетенциям, отвечал на вопросы структурированного онлайн интервью.

Краткое описание вышеперечисленных методов приводится в Приложении 1.

2. Общие впечатление от кандидата

Г-н Петр Иванов демонстрирует себя как достаточно зрелого в личностном плане профессионала и управленца, который хорошо понимает свои возможности и предпочитает работать в условиях понятных и согласованных целей и задач. Петр уделяет внимание ежедневному планированию деятельности, заблаговременному обсуждению целей, сроков и качества. Ему свойственно привлекать людей к осуждению по задачам и делегировать людям задачи и ответственность. Он готов выходить с инициативами к руководству по согласованию и уточнению рабочих целей. Петр гарантирует согласованное качество результатов и сроков за счет применения надежных и проверенных средств, а также опоры на хорошо поставленные процессы. В рамках согласованных результатов, он берет на себя обязательства и ответственность по исполнению. При возникающей необходимости Петр готов решать неожиданные вводные по знакомым ему вопросам бизнеса.

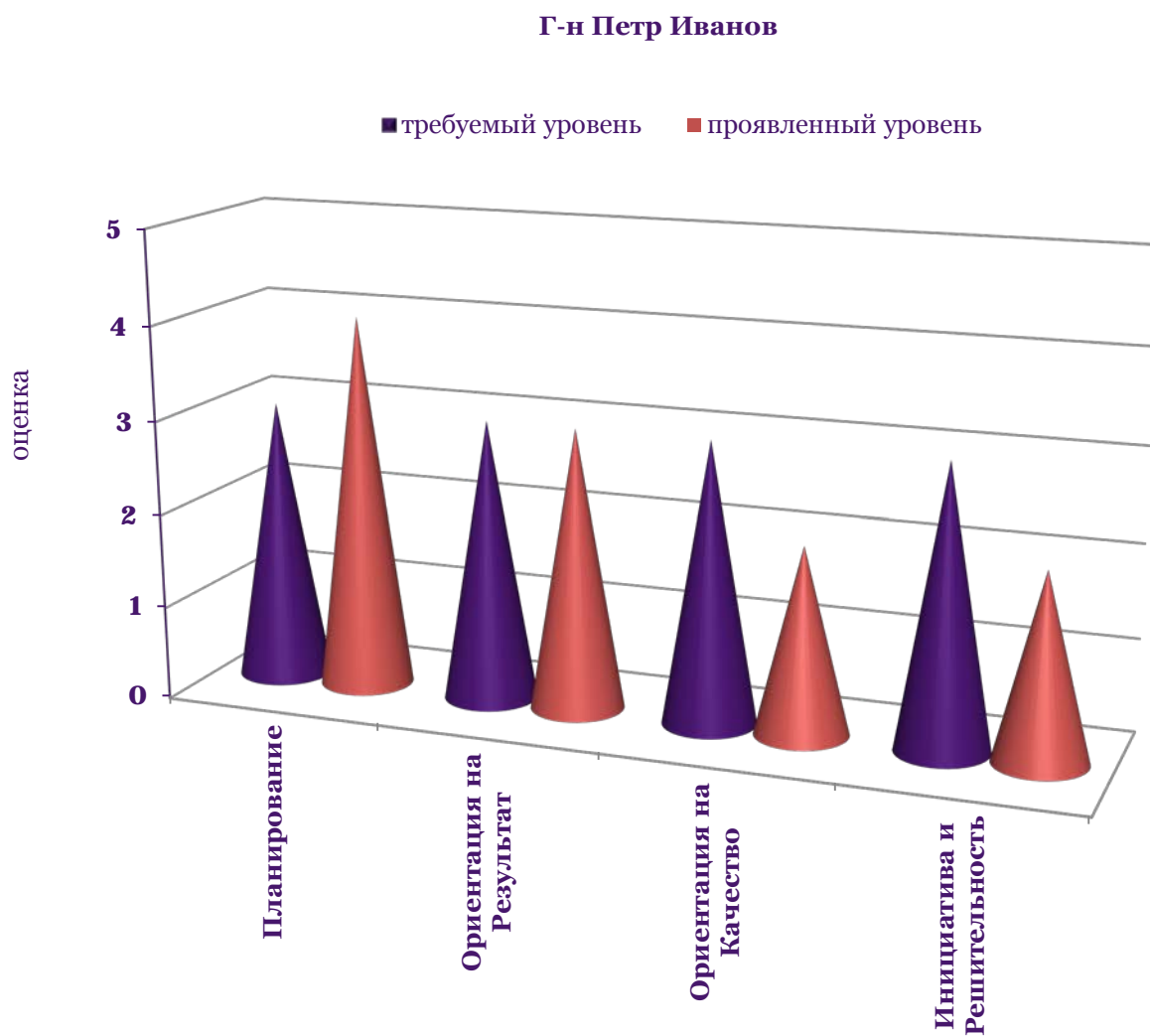
В тоже время, Петру не свойственен повышенный драйв для достижения высоких целей, решению сложных задач в условиях неопределенности и изменений. Он не склонен проявлять инновационность и новаторство, а, также, быстро и гибко адаптироваться к изменениям. Он может упускать детали в планировании из-за не учета изменений обстоятельств. В работе с людьми Петр более склонен к мягкости, достижению компромиссов, обсуждению, чем к требовательности и мотивации людей на повышенные цели. Петру свойственно работать в области своего комфорта, чем брать повышенные обязательства, идти на трудности и дополнительные поиски для достижения более высоких результатов и качества.

Возможности: Личностная зрелость, обязательность и ответственность в области решения поставленных и согласованных задач, четкое понимание Петром конечного результата. Главная возможность – достижения согласованных результатов Петром, при управлении им командой людей (даже большими коллективами), с ответственностью и обязательностью за реализацию предварительно согласованных результатов

Упущения: Петру не свойственны инновационность, гибкость и повышенный драйв на высокие результаты и их качество. Он предпочитает действовать в зоне своего комфорта и организует для себя такое пространство в рамках должности. Это личностные его установки, которым он достаточно жестко следует. Ожидать от него изменений в этой области маловероятно. В области управления людьми есть ряд упущений, которые замечает и сам Петр. Это необходимость повышения требовательности к людям, более жесткий контроль и организация исполнения. На сегодняшнем уровне своего управленческого развития он заинтересован в развитии именно этих компетенций по управлению большими коллективами людей.

3. Общие результаты

Диаграмма показывает уровень развития компетенций г-на Петра Иванова, и сравнивает его с уровнем, требуемым Вашей компанией в соответствии с корпоративной моделью компетенций (См. Приложение 2).



4. Описание шкалы оценки по компетенциям

Оценка	Описание
1,0	Компетенция проявлена на уровне низкой эффективности, область интенсивного развития
2,0	Компетенция проявлена на уровне ниже среднего, область для развития
3,0	Компетенция проявлена на среднем уровне эффективности, гарантирующем достаточно эффективное деловое поведение в стандартных ситуациях
4,0	Компетенция проявлена на уровне выше среднего, гарантирующее высокоэффективное поведение в сложных деловых ситуациях
5,0	Компетенция проявлена на превосходном уровне, гарантирующим высокоэффективное комплексное поведение в очень сложных и ответственных деловых ситуациях

Необходимым уровнем развития компетенции является уровень 3. Ниже этого уровня кандидат демонстрирует недостаточно эффективное управленческое поведение. Выше этого уровня – проявляет область высокой эффективности. Сравнение каждой оцениваемой компетенции происходит со средним необходимым уровнем.

Описание шкалы оценки по опросникам:

- 1-2 - очень низкие значения (соответствуют оценке 1);
- 3-4 – значения ниже среднего (соответствуют оценке 2);
- 5-6 – средние значения (соответствуют оценке 3);
- 7-8 - значения выше среднего (соответствуют оценке 4);
- 9-10 – высокие значения (соответствуют оценке 5)

5. Результаты опросников

Результаты представлены в 10 балльной шкале, где 1 – низкое значение (нехарактерное качество), а 10 – высокое значение (яркое, характерное качество), 5-6 среднее по выраженности качество, которое проявляется под требования ситуаций.

Красным цветом в таблицах выделены низкие значения показателей, желтым – высокие значения.

А. Личностный управленческий профиль Петра Иванова

Показатели	Баллы	Описание показателей
УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ (ср.знач 5,33)		
Аналитичность	8	Интерес к анализу фактических данных
Инновационность	4	Стремление к нестандартности
Организованность	5	Структурированность, следование планам
Методичность	6	Внимательность к деталям
Пунктуальность	5	Внимательность к срокам
Гибкость	4	Адаптивность к изменениям среды, переключаемость
УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ (ср.знач 3,5) И КООПЕРАЦИЯ (ср.знач 5,33)		
Контроль	3	Постановка задач, контроль, коррекция исполнения
Влиятельность	3	Оказание влияние, убеждение, переговоры
Управление групповой динамикой	7	Управление группой людей, понимание группы
Работа в команде	8	Стремление работать в команде, быть ее частью
Коммуникабельность	2	Общительность, легкость построения контактов
Эмпатия	6	Понимание людей, внимание к людям
Скромность	1	Не афиширование своих заслуг
Соревновательность	1	Стремление быть лучше других, сравнение с другими
САМОУПРАВЛЕНИЕ (Ср. знач 4,33)		
Ориентация на результат	4	Стремление добиваться результатов
Энергичность	2	Физическая активность и энергетика
Обязательность	7	Взятие и следование обязательствам
Решительность	4	Принятие быстрых и самостоятельных решений
Устойчивость к стрессам	3	Сохранение результативности в стрессе
Эмоциональный самоконтроль	6	Контроль своих эмоций

Все блоки управленческих качеств выражены достаточно сбалансированно и в средней мере. Тем ни менее, наиболее сильные блоки - УПРАВЛЕНИЯ ЗАДАЧАМИ (5,33) и КООПЕРАЦИИ (5,33), Наименее выраженный- УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ (3,5) и САМОУПРАВЛЕНИЯ (4,33)

Ярко выраженные качества:

Аналитичность – Петр любит работать с точной информацией и анализировать данные. **Работа в команде** – Петр любит работать в команде и считает себя частью ее

Обязательность– Петр охотно берет на себя обязательства и старается отвечать им.

Слабо выраженные качества:

Не **Общительность** – Петр не особо быстро завязывает новые контакты, не любит быть в центре внимания и взаимодействовать с незнакомыми людьми. Он не склонен вкладывать много физических усилий и **энергетики** в работу. Ему не свойственен сильный **соревновательный драйв** и желание быть лучше других. По выделенным важным шкалам опросника Сергей не показывает высокие личностные предпочтения.

В. Мотивационный профиль Петра Иванова

Драйверы мотивации	Баллы	Описание мотиваторов
Активность и вовлеченность	6	Потребность быть всегда в делах
Достижения	5	Амбициозность, стремление к высоким целям
Соревнование	6	Потребность быть лучше других
Избегание неудач	4	Потребность избегать неудач, не попадать в неловкие ситуации
Власть и масштаб ответственности	8	Стремление масштаба власти
Коммерческий взгляд	8	Потребность создавать полезный результат и прибыль
Работа в команде	7	Потребность в кооперации с другими
Признание	8	Потребность в признании своих заслуг
Этические принципы	7	Потребность быть этичным
Безопасность	8	Стремление к безопасности
Саморазвитие	7	Потребность само развития в деле
Разнообразная среда и гибкость	5	Разнообразие задач
Автономия	6	Потребность быть автономным
Материальное вознаграждение	7	Потребность зарабатывать больше
Карьерный рост	6	Потребность расти в карьере
Статус	6	Потребность в статусе и уважении

Сильные драйверы мотивации:

Очень сильных мотиваторов Петра не выявлено. Но выделены наиболее важные для него мотиватора. Их четыре: Стремление к Безопасности, Признание его, Стремление создавать осязаемые результаты, и Масштаб власти.

Не особо сильные мотиваторы:

У Петра не выявлены демотиваторы или очень слабые мотиваторы, но есть те, которые чуть слабее других. Его не особо мотивирует потребность не попадать в неловкие ситуации и желание избегать трудных ситуаций, в которых возможен неуспех.

Из критически важных для успеха мотиваторов, Петру свойственен в достаточно сильной мере только один: Стремление создавать осязаемые результаты. Остальные проявляются в средней степени, то есть не являются характерно выраженными.

С. Профиль ключевых компетенций Петра Иванова

Показатели	Баллы	Описание показателей
ПЛАНИРОВАНИЕ (общий балл 7)		
Системность планирования	8	Тщательно системно планирует работу
Приоритизация	6	Определяет приоритеты, решает конфликты равнозначных приоритетов
Спецификация по подзадачам	8	Разбивает крупную задачу на подзадачи
Стихийность планирования	1	Деструктор по планированию: с наскока, не детально, с путаницей по приоритетам
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ (общий балл 5)		
Понимание конечного результата	10	Детально понимает результат и его смысл
Пробивной характер	4	Проявление настойчивости, продолжает действовать дальше
Требовательность	3	Ставит задачи, требует исполнения, заставляет переделать
Ответственность за результат	6	Берет ответственность за результат
Нечеткость	5	Деструктор: Нечеткое понимание целей и требований
Мягкость	8	Деструктор: излишняя мягкость в работе с людьми, слабая настойчивость
Ориентация на процесс	8	Деструктор: большая ориентация на знакомый процесс, чем на новый результат
ОРИЕНТАЦИЯ НА КАЧЕСТВО (общий балл 4)		
Усовершенствование	2	Повышает планку качества результатов, совершенствует исполнение
Качество обсуждения	8	Вносит вклад в обсуждение для обеспечения качества
Качество исполнения	4	Обеспечивает качество процесса исполнения
Педантичность	6	Успевает в сроки
Довольство заданным	8	Деструктор: не ищет новые способы и возможности, ориентирован на использование известного
Пассивность обсуждения	5	Деструктор: не склонен обсуждать, отмалчивается
Необязательность исполнения	5	Деструктор: не склонен четко соблюдать обязательства

ИНИЦИАТИВА И РЕШИТЕЛЬНОСТЬ (общий балл 3)		
Инициативность	5	Инициатива, когда дела идут не так и проактивность
Решение сложных задач	2	Решение в неопределенности, непопулярные решения, Решение трудных задач
Ожидание	2	Деструктор: ждет, когда ситуация сама разрешится, не проявляет ни проактивности, ни инициативы
Избегание	6	Деструктур: избегание сложных и неопределенных задач

Самый сильный блок ключевых компетенций Петра – ПЛАНИРОВАНИЕ (7,00). Блок ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ (5,00) выражен в средней мере. Самый слабый блок компетенций – ИНИЦИАТИВА И РЕШИТЕЛЬНОСТЬ (3,00), также невысокие результаты по блоку ОРИЕНТАЦИЯ НА КАЧЕСТВО (4,00)

Ярко выраженные индикаторы:

Понимание конечного результата, Системность планирования, Способность делить на подзадачи и Качество обсуждения.

Слабо выраженные индикаторы:

Решение сложных задач – Петр не любит решать сложные и недостаточно определенные задачи, но готов решать неожиданные вводные по своей работе. Петр не особо склонен к гибкости, инновативности Петр не склонен к повышенному **Совершенствованию** качества, довольствуясь средним, предварительно заданным.

Деструкторы (ограничители эффективности) чем выше их показатель, тем сильнее деструктор:

Довольствуется заданным– Петр не ставит перед собой повышенных целей, любит быть в зоне комфорта, решать понятные ему по процессу и принципу решения задач.

Ориентация на хорошо поставленный процесс – Петр склонен больше следовать известным ему процессам, которые наработаны и дают ему возможность чувствовать себя достаточно комфортно и уверенно. Это ограничивает инновационность и повышение планки результатов и качества.

Петру не особо свойственна повышенная требовательность по отношению к людям для решения более амбициозных задач.

6. Оценка по компетенциям

1. ПЛАНИРОВАНИЕ	Требуемый уровень	3,0
	Проявленный уровень	4,0

Сильные стороны	Области для развития
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Уделяет время ежедневному планированию ➤ Системно и последовательно планирует ➤ Уделяет время расчету и управлению ресурсами ➤ Разделяет сложную проблему на подзадачи, ставит и делегирует задачи подчиненным 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Недостаточно гибок в планировании, исходит из статической ситуации деятельности, не всегда быстро адаптируется к изменениям ➤ Может упускать детали при планировании

2. ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ	Требуемый уровень	3,0
	Проявленный уровень	3,0

Сильные стороны	Области для развития
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ориентирована на достижение поставленных и согласованных с руководством целей ➤ Четко понимает конечный результат, ориентирован на осязаемый и финансово выгодный результат ➤ Ставит задачи и определяет требования исполнителям ➤ Берет ответственность за результаты 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Не склонен ставить амбициозные цели, придерживается больше средних по трудности и заранее согласованных целей ➤ Больше склонен к компромиссам, чем жесткой требовательности к людям по достижению более высоких результатов (сам любит быть в зоне комфорта и других из этой зоны не выводит) ➤ Не всегда проявляет настойчивость и дополнительную энергетику для достижения ВЫСОКИХ или повышенных целей ➤ Больше ориентирован на хорошо поставленные процессы, на следование зоне своего комфорта, чем дополнительный драйв и креативность

3. ОРИЕНТАЦИЯ НА КАЧЕСТВО	Требуемый уровень	3,0
	Проявленный уровень	2,0

Сильные стороны	Области для развития
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Обеспечивает согласованные параметры качества за счет опоры на известные методы и хорошо поставленные процессы ➤ Активно вовлекает людей в обсуждение, чтобы обеспечить согласованное качественное исполнение ➤ Склонен следовать поставленным срокам, заранее заботится о том, чтобы успеть в сроки, пытается на начальном этапе согласовать более комфортные сроки исполнения 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Не склонен повышать планку качества своих результатов, применять дополнительный поиск новых средств для высокого качества ➤ Не особо жестко требует по исполнению задач, склонен больше обсуждать и достигать компромиссов с исполнителями, чем мотивировать на высокий результат ➤ Не склонен прикладывать дополнительные усилия для достижения более высокого качества ➤ Склонен ориентироваться на более щадящие сроки и известные процессы для гарантии результатов, не всегда быстро адаптируется к изменениям и жестким срокам

4.ИНИЦИАТИВА И РЕШИТЕЛЬНОСТЬ	Требуемый уровень	3,0
	Проявленный уровень	2,0

Сильные стороны	Области для развития
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Предпринимает инициативы на начальном этапе по согласованию рабочих задач, целей и сроков. Доказывает исполнимость или не исполнимость задачи, берет для себя дополнительные возможности на этом этапе ➤ Принимает решения по неожиданно возникающим вводным, часто с привлечением своих людей 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Не любит решать сложные и неопределенные задачи, требующие дополнительного поиска данных и проявления креативности ➤ Старается избегать непопулярных решений и жесткости ➤ Не склонен проявлять инициативу по достижению более высокого качества поставленных целей, действует строго в условиях заданного. Ему мало свойственно новаторство. ➤ При решении сложных задач может не хватать повышенного драйва высоких целей, гибкости, как учета вариативности среды, поиска дополнительных возможностей.

7. Сильные стороны:

- Петр демонстрирует сбалансированный и ответственный подход к планированию и достижению рабочих целей
- Он уделяет время ежедневному планированию, системно осуществляет планирование, разделяет крупную проблему на подзадачи. Наиболее сильный блок проявления его ключевых компетенций - планирование
- Он вовлекает людей в обсуждение, ставит и делегирует задачи, обеспечивает исполнение
- Рассчитывает ресурсы для исполнения
- Может решать неожиданно возникающие вводные по работе
- Предпочитает последовательно осуществлять исполнение деятельности, избегает стихийности
- Сергей демонстрирует зрелый подход к управлению, понимает свои сильные стороны и, особенно, недостатки; действует в соответствии с этим пониманием размеренно и осознанно

8. Области для развития:

- Наименее сильный блок компетенций Петра – инициатива и решительность. Ему свойственно проявлять инициативу на начальных этапах согласования задачи, чтобы определить возможное и невозможное для себя, выбрав и взяв ответственность только за возможное.
- Петру не свойственно проявлять дополнительный драйв по повышению качества своих результатов и достижения амбициозных целей, он довольствуется достижением согласованных целей и не берет на себя повышенных обязательств
- Решение сложных задач не является сильной стороной Петра, он старается выбирать понятные и реализуемые задачи, за которые берет обязательства и ответственность
- Петр может быть несколько мягок в требовании к людям, пытаясь достигать компромисса и договоренностей, чем мотивировать их на повышенные цели
- Петру мало свойственны новаторство и креативность, выходы за пределы заданного для того, чтобы достичь большего. Скорее, он стремится к тому чтобы действовать в условиях определенности и понятности среды, по известным процессам и возможностям
- Петру не особо свойственны гибкость, как адаптивность к различного рода изменениям
- В планировании он может упускать детали из-за не учета изменяющихся обстоятельств.

Приложение 1. Методы Оценки

1. ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК PMQ by ELI-Con Property

Опросник исследует 20 ключевых личностных управленческих качеств, необходимых для успеха в области решения задач, взаимодействия с людьми и самоуправления. Можно увидеть панораму личностного потенциала в области управления и развития, с одной стороны. С другой стороны, выделить те личностные шкалы, которые важны для успеха в рамках именно Вашей организации.

2. МОТИВАЦИОННЫЙ ОПРОСНИК MDQ by ELI-Con Property

Исследует 16 ключевых мотиваторов, которые в большей или меньшей мере мотивируют кандидата на лучшее исполнение деятельности и развитие внутри компании. Этот опросник вкупе с опросником КСQ создает преимущество в том, что он позволяет увидеть всю панораму ключевых мотиваторов кандидата и сфокусироваться на тех, которые критически важны для успеха в условиях Вашей компании.

3. ОПРОСНИК ПО КЛЮЧЕВЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ КСQ by ELI-Con Property

Специально адаптированный опросник под модель ключевых компетенций Вашей компании, включающая в себя Планирование, Ориентацию на Результат, Ориентацию на Качество, Инициативу и Решительность. Его преимущество в том, что он являет собой набор оцениваемых поведенческих индикаторов каждого кандидата в соответствии с моделью компетенций Вашей компании и дает ценную дополнительную информацию по компетенциям. Уточнением к данному опроснику служит валидизационное (проверочное) структурированное интервью КСВІ

4. СТРУКТУРИРОВАННОЕ ОНЛАЙН ИНТЕРВЬЮ ПО КЛЮЧЕВЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ КСВІ

Структурированное 1 часовое интервью по 4 ключевым компетенциям компании: Планирование, Ориентация на Результат, Ориентация на Качество, Инициатива и Решительность. Это интервью является валидизационным (проверочным) к тем данным, что были получены ранее по результатам пройденных кандидатом опросников. Интервью позволяет выявить особенности проявления ключевых компетенций кандидатов в важных рабочих ситуациях, более глубоко исследовать ценности и подходы кандидата к решению задач и взаимодействию с людьми.

5. Приложение 2. Ваша модель компетенции для данной должности

1. Планирование

- *Умение разбивать сложные задачи на несколько простых*
- *Умение расставлять приоритеты*

2. Ориентация на результат

- *Пробивной характер*
- *Требовательность*
- *Нести ответственность за результат*

3. Ориентация на качество

- *Согласие с принципами «Всегда можно сделать лучше» и «Качество обсуждения – обязательное исполнение»*
- *Педантичность*

4. Инициативность, принятие решений

Умение принимать решения в сложных ситуациях