



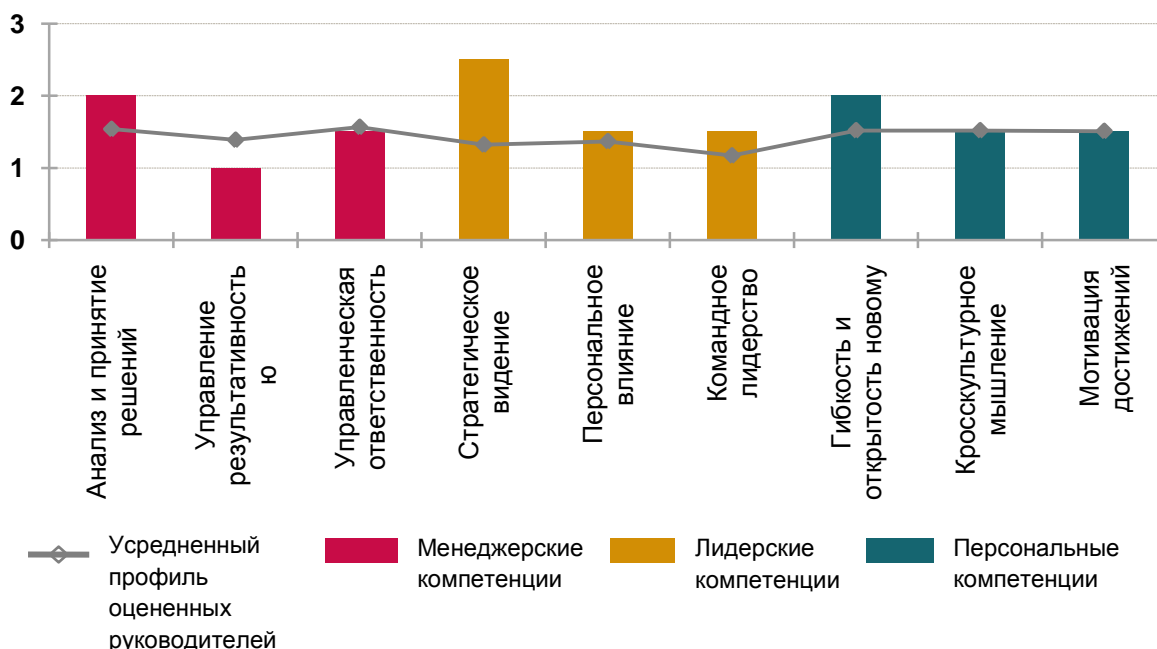
Результаты оценки деловых и личностных качеств менеджера

ИВАНОВ ИВАН

Руководитель

Резюме: результаты оценки менеджера

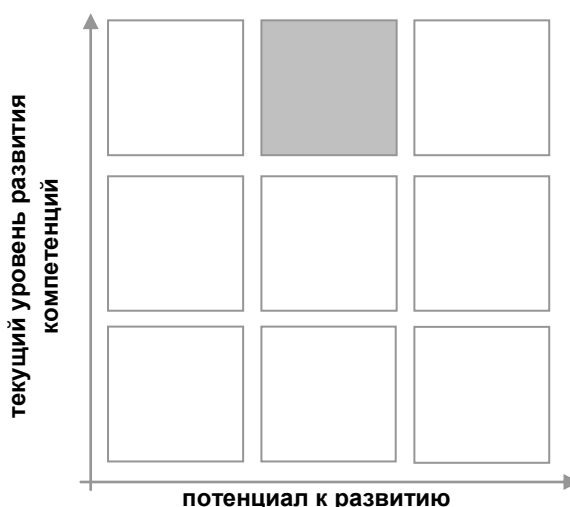
Индивидуальный профиль развития компетенций



Уровни	Характеристика уровня
3 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА	<p><u>В дополнение к уровню 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Предполагает особо высокую степень развития данной компетенции. Менеджер способен применять компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Также данный уровень обозначает, что менеджер выступает со стратегическими инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции.
2 УРОВЕНЬ ОПЫТА	<ul style="list-style-type: none"> Означает, что менеджер полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях.
1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	<ul style="list-style-type: none"> Означает, что менеджер находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической работе.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> Означает, что менеджер не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

Выводы

Текущий уровень развития компетенций / потенциал к развитию



Текущий уровень развития компетенций

среднее значение по компетенциям:

Анализ и принятие решений, Управление результативностью, Ответственность, Стратегическое видение, Управление командой, Персональное влияние, Командное лидерство.

Потенциал к развитию

среднее значение по компетенциям:

Гибкость и открытость новому, Кросскультурное мышление, Мотивация достижений.

Сильные стороны

- ▶ Масштабность мышления, способность мыслить на перспективу, вырабатывать эффективные варианты решения проблем, находить нетривиальные пути реализации поставленных целей.
- ▶ Настойчивость в достижении значимых целей. Готовность брать на себя ответственность за принимаемые решения.
- ▶ Высокий лидерский потенциал. Умение завоевывать авторитет в команде коллег.
- ▶ Нацеленность на саморазвитие, высокая обучаемость.
- ▶ Умение найти индивидуальный подход к собеседнику.
- ▶ Интерес к изучению традиций других народов. Знание обычаев и культурных особенностей разных наций.

Зоны развития

- ▶ Недостаточная амбициозность целей.
- ▶ Отсутствие четких целей в отношении собственного развития.
- ▶ Недостаточное внимание к возможностям сотрудников при распределении поручений.
- ▶ Склонность отрицать важность поставленной цели в случае неудачи.

Комментарии по компетенциям менеджера

Анализ и принятие решений – 2,0

Иван обладает навыком работы с информацией: выстраивает причинно-следственные связи, расставляет приоритеты, формирует целостное видение ситуации. Он обосновывает свои выводы, выдвигает предложения по устранению выявленных проблем. Иван рассматривает несколько вариантов решений, просчитывает их экономическую эффективность. Однако он не всегда подробно прорабатывает свои предложения.

Управление результативностью – 1,0

Иван четко формулирует задачи, пошагово объясняет сотрудникам способы достижения желаемой цели. При этом он может упускать часть требований к итоговому результату, не обозначает промежуточных точек контроля, не проверяет правильности понимания подчиненным поставленной задачи. Иван не всегда эффективно распределяет обязанности между сотрудниками, допускает дублирование функций, может нереалистично оценивать имеющиеся ресурсы.

Управленческая ответственность – 1,5

Иван самостоятельно принимает управленческие решения в трудных нестандартных ситуациях, берет на себя ответственность за их последствия. Он обосновывает свою позицию, уверенно отстаивает ее перед руководством. Вместе с тем Иван не всегда видит свои ошибки, отрицает важность поставленной цели в случае неудачи.

Стратегическое видение – 2,5

Иван мыслит стратегически, масштабно. Он понимает тенденции развития нефтегазовой отрасли, видит место Компании на рынке, определяет долгосрочные перспективы ее развития. Иван рассматривает большое количество факторов, влияющих на предприятие, прогнозирует их динамику. Он выдвигает продуманные инициативы по развитию бизнеса Компании, обозначает возможные риски на пути реализации запланированного, предлагает способы их минимизации.

Персональное влияние – 1,5

Иван уверенно взаимодействует с собеседником любого статуса, четко озвучивает свое мнение, приводит разнообразные доводы в его пользу. Он гибко подстраивается под индивидуальные особенности оппонента, быстро находит нужные аргументы, учитывает при этом потребности человека. Однако Иван не



всегда вовлекает оппонента в диалог, может быть излишне монологичным, увлекаясь изложением своей точки зрения.

Командное лидерство – 1,5

При работе в команде равностатусных руководителей Иван берет на себя лидерскую роль. Он пользуется авторитетом среди коллег, способен сплотить, воодушевить их на достижение общих целей. При этом Иван большее внимание уделяет решению поставленных перед командой задач нежели поддержанию командного духа сотрудников на протяжении всего процесса взаимодействия. При наличии сопротивления со стороны отдельных участников он уступает роль лидера более активным членам команды.

Гибкость и открытость новому опыту – 2,0

Иван быстро адаптируется к новой ситуации, умеет гибко менять стиль своего поведения в зависимости от обстоятельств. Он прислушивается к мнению других людей, готов корректировать свою точку зрения. Иван знает свои сильные и слабые стороны, систематически овладевает новыми профессиональными знаниями. Вместе с тем он не ставит для себя конкретных целей развития.

Кросскультурное мышление – 1,5

Иван знает традиции различных этнических групп, умеет выстроить диалог с представителями других народов. При общении с иностранными коллегами он соблюдает свойственные для их культуры нормы поведения и традиции. Однако, личные особенности собеседника он считает более важными, тем самым занижая значимость влияния специфики культуры на процесс общения.

Мотивация достижений – 1,5

Иван ставит перед собой достижимые цели, проявляет настойчивость в их реализации. Он не отступает перед временными трудностями, ищет способы их преодоления. При этом Иван не стремится к улучшению полученных показателей, довольствуется достигнутым. Он может чрезмерно увлекаться процессом выполнения работы, используя не самую оптимальную для получения высоких результатов тактику.



Рекомендации по развитию компетенций

Стратегии развития	Менеджерские компетенции	Лидерские компетенции	Персональные компетенции
Развитие на рабочем месте	Развивать навыки планирования и управления исполнением. Четко обозначать сроки и этапы выполнения задания, оценивать необходимые ресурсы. Обсуждать с подчиненными план действий, способы преодоления потенциальных трудностей. По результатам выполнения / не выполнения задания давать каждому подчиненному обратную связь.	Осваивать стратегию поведения на переговорах «ты-влияние» (в противовес стратегии «я-влияние»). В ходе переговоров: 1) Делать паузы, давая высказаться собеседнику. Следить за тем, чтобы это был конструктивный диалог (а не два монолога). 2) Мысленно формулировать для себя позицию собеседника. Добиваться ее конкретизации, задавая уточняющие вопросы собеседнику. Проверять свое понимание этой позиции, используя перефразирование («правильно я понимаю, что...», «итак, Вы»).	Проанализировать цели своего подразделения на ближайший месяц, полгода, год. Составить свой годовой план таким образом, чтобы ежемесячные (ежеквартальные) показатели каждый раз были несколько выше показателей прошлого месяца (квартала).
Специальные задания / проекты	Взять на себя руководство большим новым или «проблемным» проектом, в который вовлечены исполнители из различных подразделений Компании. Распределяя зоны ответственности между сотрудниками, не допускать их пересечения. По окончании проекта составить отчет, в котором привести подробный анализ своей деятельности.		
Обучение на опыте других		Обсудить с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области эффективной командной работы, что они предпринимают, для оказания влияния на других членов команды, смежников.	Найти в своей организации людей, которым удастся неуклонно повышать уровень собственных результатов. Побеседовать с теми из них, которые смогут рассказать, каким образом им удастся изыскивать резервы для постоянного улучшения результатов. Что помогает им в этом? Что в этом процессе является самым трудным для них?



Поиск обратной связи		Обсудить с опытным коллегой или непосредственным руководителем свой лидерский стиль.	
Само-обучение	<p>Ознакомиться с литературой, посвященной различным подходам в управлении людьми:</p> <p>Кьелл Нодстрем Ионас Риддерстрале «Бизнес в стиле фанк»» Ричард Фарсон «Менеджмент абсурда», София, 2001 М. Армстронг «Основы менеджмента», Стокгольмская школа бизнеса в Санкт-Петербурге, 2000 Мило Собел «Введение в MBA», ЭКСМО, 2003 17 Модульная программа для менеджеров, Издательство Инфра-М, 2000 Йеспер Кунде «Корпоративная религия», Стокгольмская школа бизнеса в Санкт-Петербурге, 2003 Джим Коллинз «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...», Стокгольмская школа бизнеса в Санкт-Петербурге, 2001</p>	<p>Регулярно читать литературу, посвященную вопросам влияния и эмоционального лидерства.</p> <p>Примеры литературы: Кови С. «7 навыков высокоэффективных людей». М., 1997 г. (глава «Что такое проактивность?») Сенге П. «Пятая дисциплина». М.: Олимп-Бизнес, 1999 г. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энник М., Альпина Бизнес Букс, 2005 г. Черная риторика. Власть и магия слова. Карстен Бредемайер М., Альпина Бизнес Букс, 2005 г. Ф.Зимбардо, М.Ляйлле. «Социальное влияние».</p>	
Тренинги / семинары	Пройти обучение по развитию навыков планирования	Пройти тренинги по развитию навыков влияния и эмоционального лидерства	Пройти обучение по составлению индивидуальных планов развития.

Рекомендации по использованию потенциала

Зоны ближайшего развития (горизонт 2-3 года)	<p>Включить в группу «Оперативный резерв» кадрового резерва.</p> <p>Ближайшая зона развития – уровень опыта. Значимые ограничения в развитии Компетенций Бизнес-лидера отсутствуют.</p> <p>Более пристальное внимание уделить развитию компетенции «Управление результативностью».</p>
Потенциал к развитию	<p>Средний.</p> <p>Иван обладает высокой мотивацией на саморазвитие. Основное ограничение – отсутствие четких планов в отношении собственного развития.</p>