

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



Результаты Ассесмент-центра

Директора, менеджеры, руководители направлений



▼ **Цель:**

- ▼ Обеспечить основу для реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности работы директоров и менеджеров

▼ **Задачи:**

- ▼ Сформировать компетенции для директоров и менеджеров проектов (критерии оценки и ориентиры для развития)
- ▼ Разработать инструмент для оценки компетенций
- ▼ Объективно оценить текущий уровень компетенций директоров и менеджеров проектов и потенциал для дальнейшего роста
- ▼ Определить приоритетные направления развития директоров и менеджеров проектов – как с точки зрения повышения эффективности в решении текущих задач, так и с учетом стратегических целей Практики

▼ **Результаты проекта на настоящий момент:**

- ▼ Разработана модель компетенций для директоров и менеджеров проектов
- ▼ Проведено два ассессмент-центра, в которых приняли участие 16 человек (младший партнер, директора, менеджеры, руководители направлений)
- ▼ Определены направления для дальнейшего развития, актуальные для большинства менеджеров, сформированы индивидуальные рекомендации по развитию
- ▼ Большинству участников предоставлены обратные связи по результатам оценки

Критерии оценки: модель компетенций директора и менеджера проектов

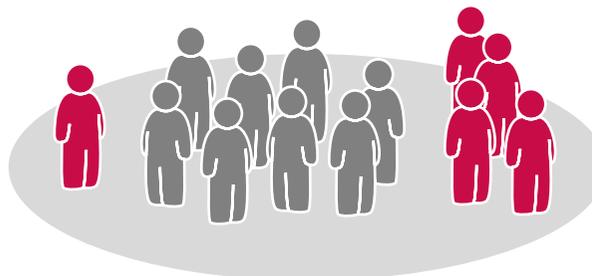
Компетенция	Приоритетные качества
Системное видение	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Мыслит системно ▼ Принимая решения, ориентируется на среднесрочную перспективу
Планирование и управление ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Целостно видит сложные процессы в рамках реализации проекта ▼ Составляет четкие планы реализации проектов. Эффективно управляет ресурсами. Координирует действия участников проектной команды.
Развитие консультативных отношений	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Выстраивает с клиентом отношения партнерства. Понимает расстановку сил в компании клиента, заручается поддержкой влиятельных лиц ▼ Умеет управлять ожиданиями клиентов. Предлагает решения, удовлетворяющие интересам клиента. Умело разрешает конфликты
Влияние и «продажа» решений	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Уверенно позиционирует себя в общении с любыми людьми ▼ Грамотно аргументирует свою позицию, «продает» другим выгоды своих идей и предложений ▼ Эффективно преодолевает возражения и скепсис
Управление командой	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Выступает в роли лидера по отношению к своим сотрудникам, представителям клиента ▼ Мотивирует сотрудников, опираясь на знания об их потребностях ▼ Берет на себя роль наставника для своих сотрудников
Управленческая ответственность	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Самостоятелен. Уверенно принимает решения и действует в сложных ситуациях ▼ Сталкиваясь с проблемами, задействует все необходимые ресурсы Компании для их преодоления ▼ Берет на себя персональную ответственность за успешность реализации проекта
Нацеленность на результат	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Ставит перед собой и проектной командой цели, требующие усилий для их достижения ▼ Ориентирован на результат. Упорно преодолевает возникающие трудности ▼ Обладает высокой стрессоустойчивостью, способен выдерживать длительные нагрузки.
Саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны ▼ Стремится к саморазвитию, проявляет в этом систематическую и целенаправленную активность ▼ Быстро осваивает новые знания и навыки, использует их на практике

Принципиальная шкала развития компетенций

Уровни	Поведенческие проявления
3 уровень мастерства	<i>В дополнение к уровню 2</i> Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.
2 уровень опыта	<i>В дополнение к уровню 1</i> Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях. Оценка 2 – соответствует уровню Директора. Оценка 1,5 (присутствует больше половины индикаторов из уровня 2 и все индикаторы из уровня 1) – соответствует уровню Менеджера проекта
1 начальный уровень	Сотрудник освоил ключевые навыки, необходимые для данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях.
0 уровень некомпетентности	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

1. Деловая игра:

бизнес-кейсы,
упражнения, кейсы



участники проявляют компетенции



наблюдатели оценивают поведение участников, руководствуясь специальными индикаторами

2. Интервью:

индивидуально с
каждым участником



интервью показывает, как компетенции участника проявляются в его рабочих ситуациях

3. Формирование

ВЫВОДОВ:

коллегиально в группе
экспертов



группа экспертов-наблюдателей формируют выводы об уровне развития каждой компетенции

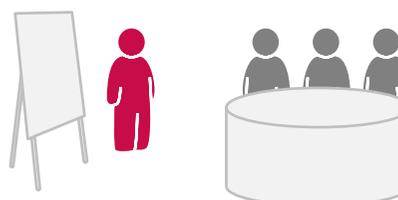
4. Обратная

СВЯЗЬ:

- а) индивидуально с каждым менеджером
- б) руководству компании

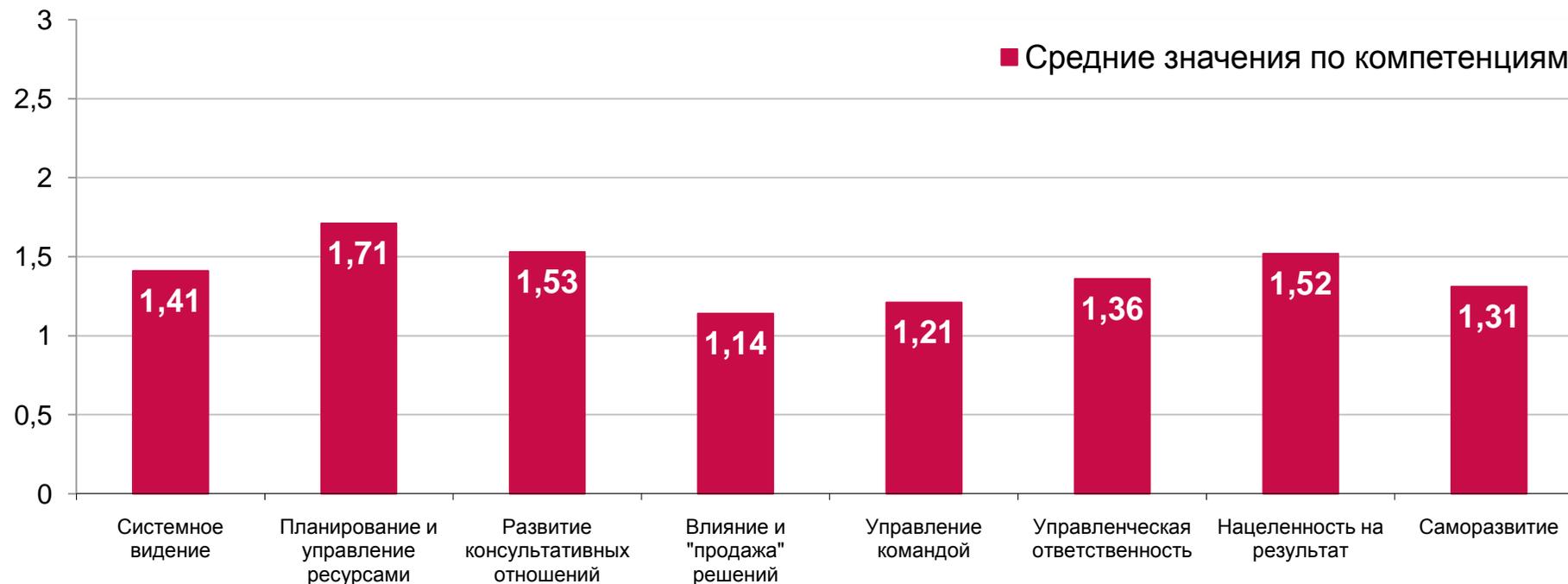


участнику озвучиваются выводы о его сильных и слабых сторонах, даются рекомендации по развитию



Общие результаты участников Ассесмент-центра

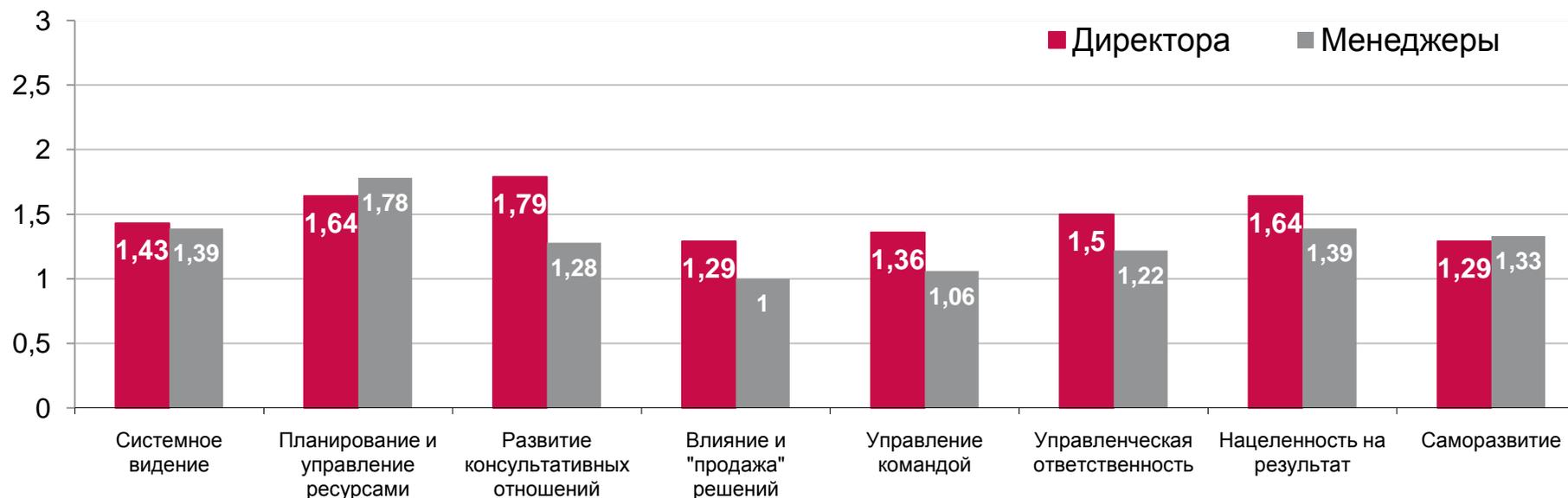
Общий профиль компетенций участников



Комментарии:

- ▼ Сильные стороны – «Планирование и управление исполнением», «Развитие консультативных отношений» и «Нацеленность на результат»
- ▼ Зоны развития – «Влияние и «продажа» решений» и «Управление командой»

Профиль компетенций директоров и менеджеров



Комментарии:

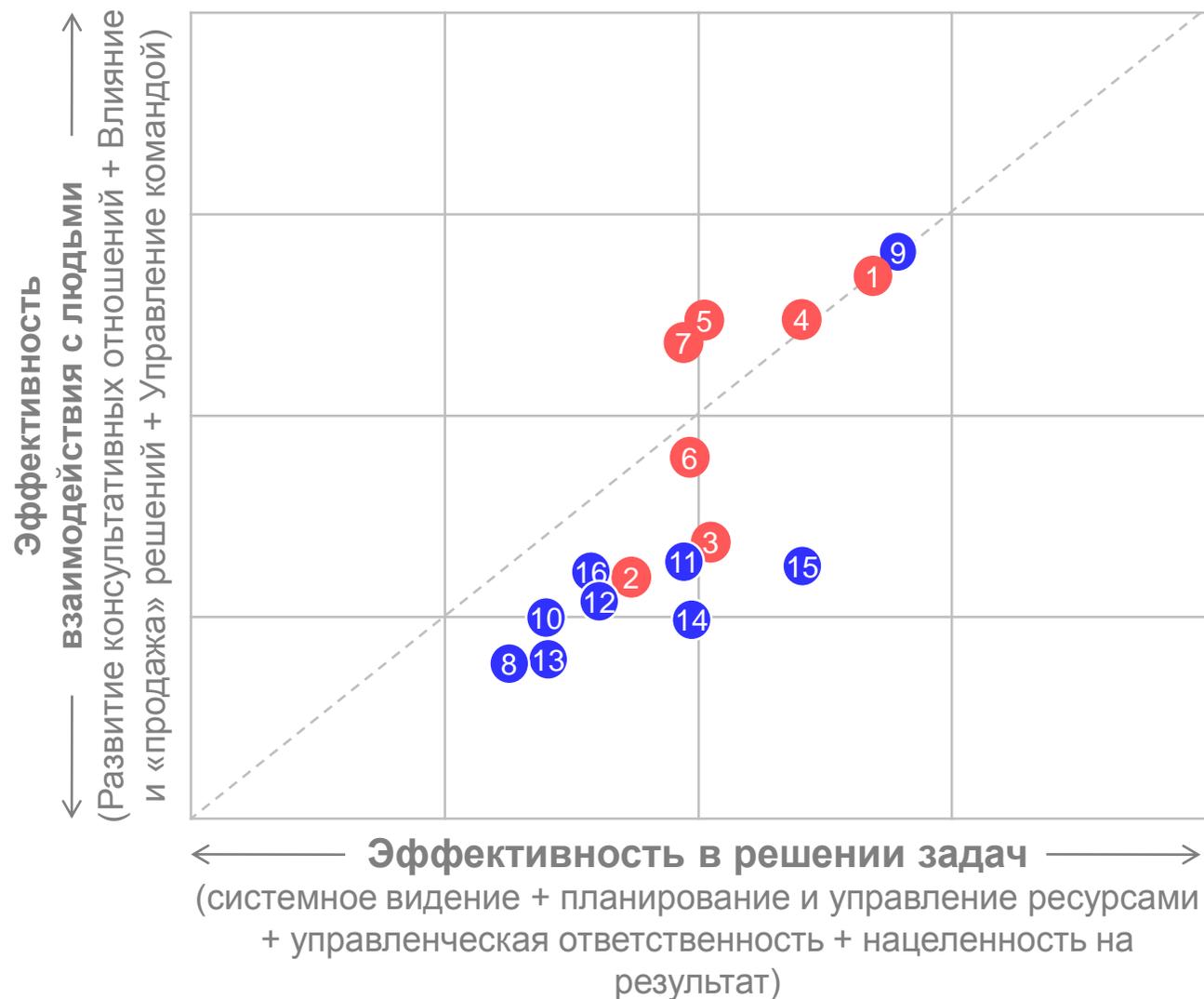
- Уровень развития компетенций директоров в целом выше, чем у менеджеров
- Сильные стороны для обеих групп – «Планирование и управление ресурсами» и «Нацеленность на результат»
- Уровень развития компетенций «Развитие консультативных отношений», «Управление командой» и «Управленческая ответственность» в группе директоров значительно выше, чем у менеджеров

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

За основу распределения участников было взято 2 фактора:

- ▼ Эффективность в решении задач
 - ▼ Способность менеджеров мыслить системно, управлять рабочим процессом, ответственно и настойчиво добиваться запланированных результатов в ходе реализации проектов
 - ▼ Системное видение
 - ▼ Планирование и управление ресурсами
 - ▼ Управленческая ответственность
 - ▼ Нацеленность на результат
- ▼ Эффективность взаимодействия с людьми
 - ▼ Умение менеджеров влиять на людей и создавать эффективные команды, понимать потребности и интересы других людей (клиентов, коллег, сотрудников) и направлять их действия в рамках совместной работы
 - ▼ Развитие консультативных отношений
 - ▼ Влияние и «продажа» решений
 - ▼ Управление командой

Распределение участников



Директора

- ▼ 1. Директор 1
- ▼ 2. Директор 2
- ▼ 3. Директор 3
- ▼ 4. Директор 4
- ▼ 5. Директор 5
- ▼ 6. Директор 6
- ▼ 7. Директор 7

Менеджеры и руководители направлений

- ▼ 1. Менеджер 1
- ▼ 2. Менеджер 2
- ▼ 3. Менеджер 3
- ▼ 4. Менеджер 4
- ▼ 5. Менеджер 5
- ▼ 6. Менеджер 6
- ▼ 7. Менеджер 7

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Общий рейтинг

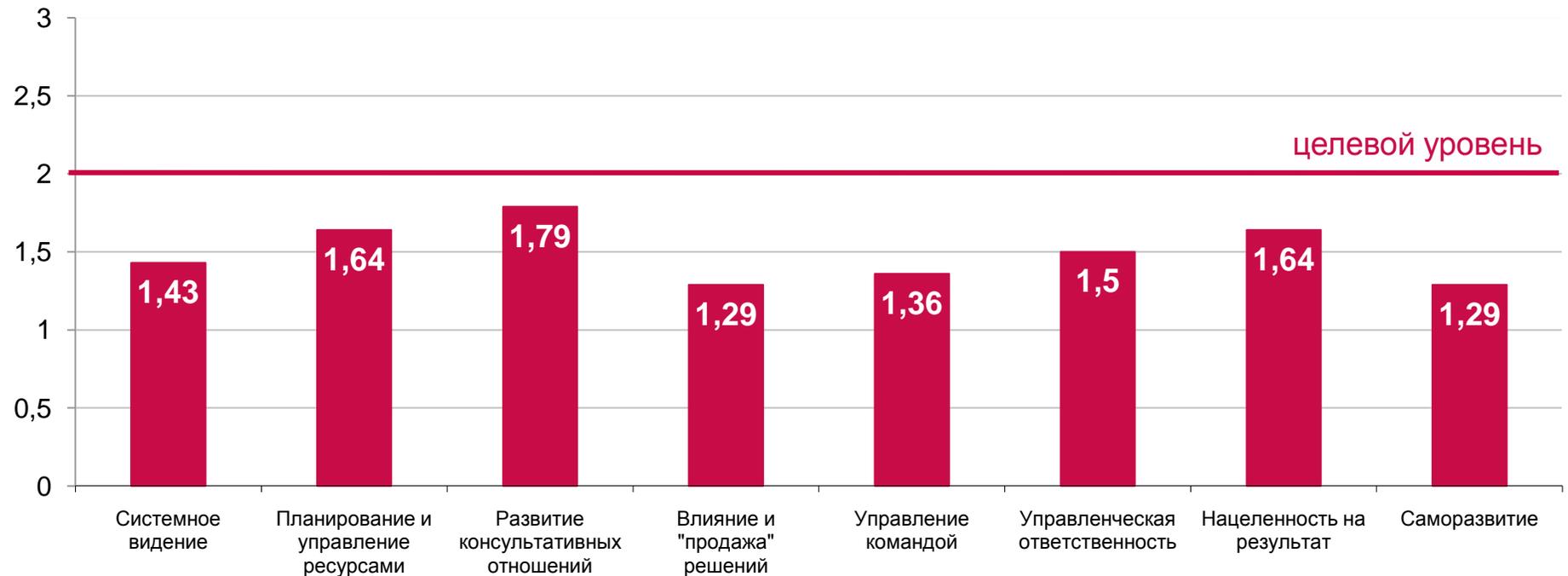
Системное видение	Планирование и упр. ресурсами	Развитие консультативных отношений	Влияние и «продажа» решений	Управление командой	Управленческая ответственность	Нацеленность на результат	Само-развитие	Тест*	Среднее (по компетенциям)
2	2,5	1,5	1,5	2	1,5	1,5	1,5	2,5	1,75
1,5	2,5	2	1,5	1,5	1,5	2	1,5	1,5	1,75
1,5	1,5	2	1,5	1,5	2	1,5	1	2	1,56
1,5	1,5	2	1,5	1,5	1	2	1,5	2,5	1,56
1,5	1,5	2	1,5	1,5	1,5	1,5	1	1,5	1,50
1,5	1,5	1,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,44
1,5	1,5	1,5	1	1	1,5	1,5	1,5	2,5	1,38
1,5	2	1,5	1	1	1,5	1,5	1	1,5	1,38
1,5	1,5	1,5	1	1	1,5	1,5	1,5	2	1,38
1,5	2	1	1,5	1	1	1	1,5	3	1,31
1,5	2	1,5	0,5	1	1	1,5	1,5	2,5	1,31
1	1,5	1,5	1	1	1,5	1,5	1,5	2	1,31
1	1,5	1,5	1	1	1,5	1,5	1	0,5	1,25
1	1,5	1	1	0,5	1	1,5	1,5	3	1,13
1,5	1,5	1	1	1	1	1	1	1,5	1,13
1	1,5	1	0,5	1	1	1,5	1	1,5	1,06

* ЭКОПСИ ИПМ-тест («Интеллектуальный Потенциал Менеджера»). Краткий тест для оценки умения анализировать и структурировать информацию и решать интеллектуальные задачи

Результаты по подгруппам



Результаты: директора. Профиль компетенций



Комментарии:

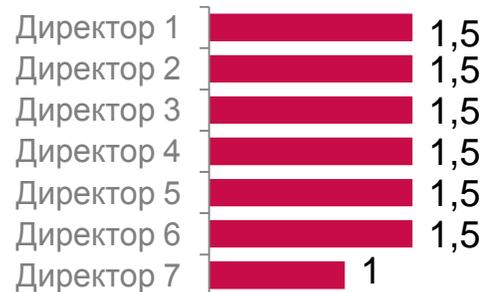
- ▼ Весомо позиционируют себя при взаимодействии с клиентами. Четко отслеживают их потребности, в предлагаемых решениях соблюдают баланс интересов заказчика и консалтинговой компании
- ▼ Упорны в достижении своих целей. Самостоятельны в принятии решений в зоне своих полномочий. Как правило, видят свою ответственность за успешные и неудачные результаты работы в ходе проекта
- ▼ Четко организуют процесс работы исполнителей
- ▼ Имеют ограниченный репертуар стилей лидерства – в основном доминируют административный и организационный, мало развиты навыки влияния и убеждения, эмоционального управления командой (трансляция общих целей, воодушевления на работу, мотивация)
- ▼ Недостаточно проактивны в совершенствовании своих деловых и личностных качеств, развитии сотрудников проектной команды

Всего ассессмент-центр прошли 7 человек.

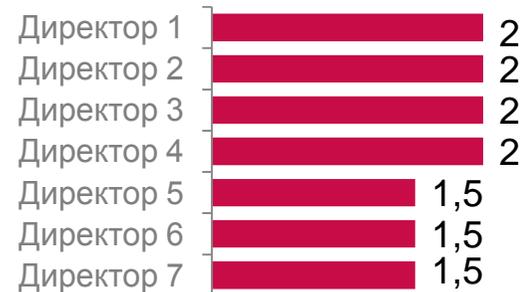
Результаты: директора. Рейтинги по компетенциям



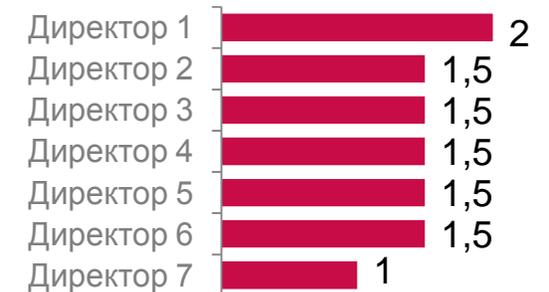
Системное видение



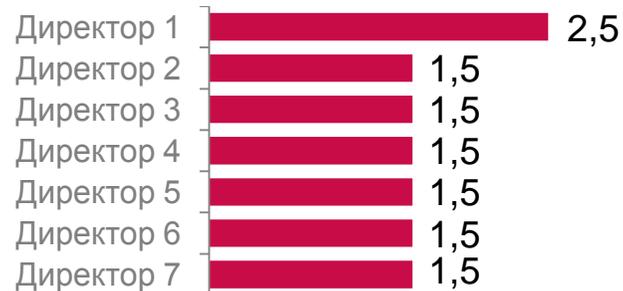
Развитие констультативных отношений



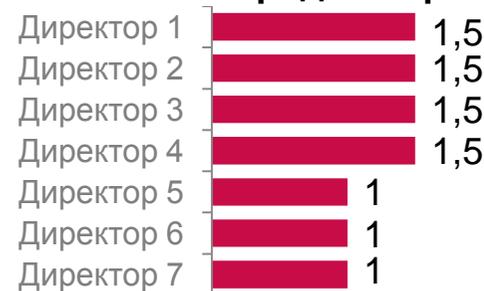
Управленческая ответственность



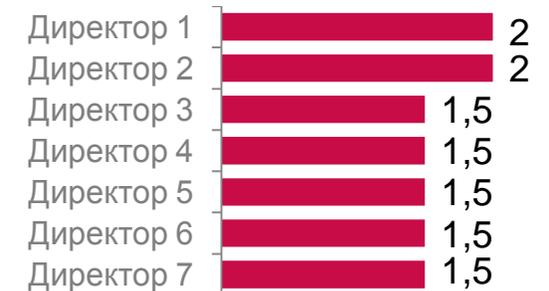
Планирование и управление ресурсами



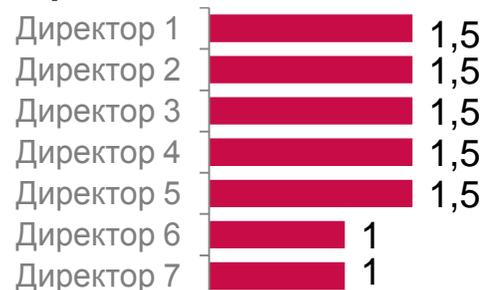
Влияние и «продажа» решений



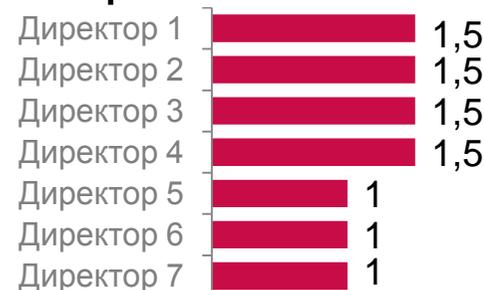
Нацеленность на результат



Управление командой



Саморазвитие



Результаты: менеджеры. Профиль компетенций



Комментарии:

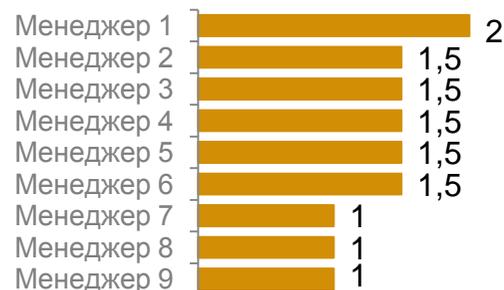
- Эффективно планируют работу при реализации проектов, четко ставят задачи и контролируют их выполнение
- Разносторонне анализируют ситуации, знакомые по прошлому опыту, системно подходят к преодолению понятных проблем
- Исполнительны, настойчиво добиваются реализации порученных им задач
- Осторожны в принятии самостоятельных решений, затрудняются быстро находить выход из «сложных» ситуаций, не имевших аналогов в прошлом опыте
- Недостаточно уверенно позиционируют себя в общении с людьми, не умеют влиять на клиента и сотрудников без опоры на экспертные знания и административный ресурс

Всего Ассесмент-Центр прошли 9 человек.

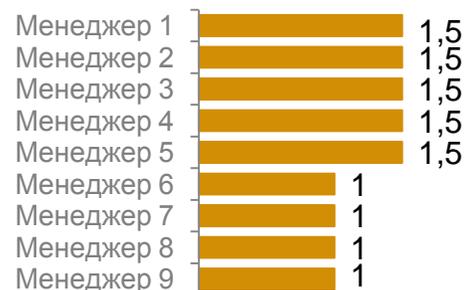
Результаты: менеджеры. Рейтинги по компетенциям



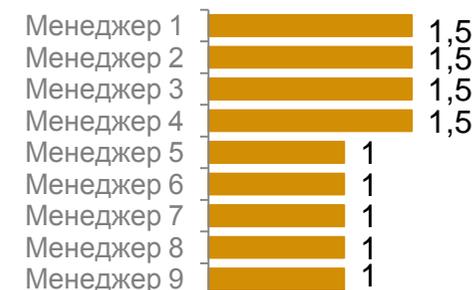
Системное видение



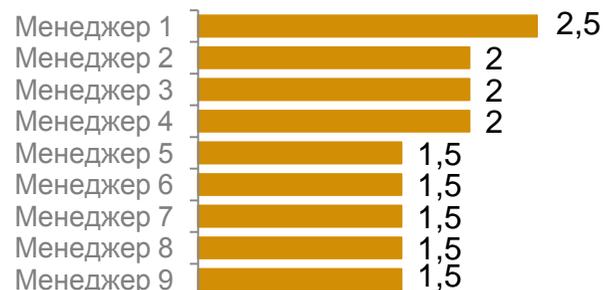
Развитие констультативных отношений



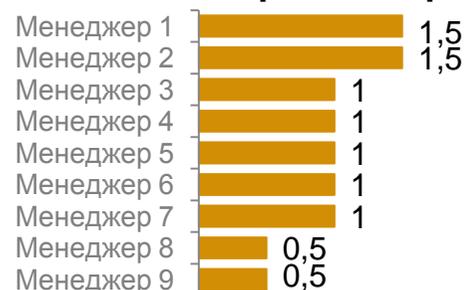
Управленческая ответственность



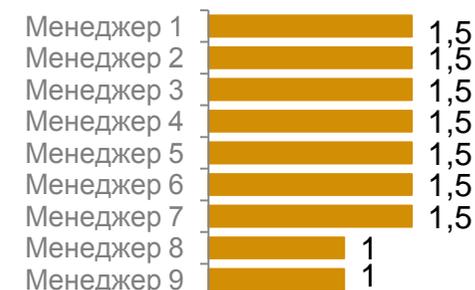
Планирование и управление ресурсами



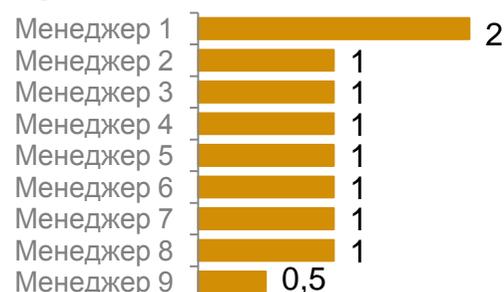
Влияние и «продажа» решений



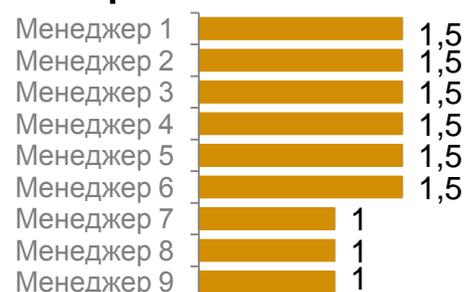
Нацеленность на результат



Управление командой



Саморазвитие



Выводы и рекомендации по развитию



Распределение участников на подгруппы



Массив данных по каждой шкале разбит на три уровня: **высокий**, **средний** и **низкий**. Критерий разбиения учитывает среднее значение по критериям и стандартное отклонение от среднего значения

Дифференцированный подход к развитию и использованию потенциала руководителей

▼ **Группа А** – «Золотой фонд»

- ▼ Высокоэффективны в решении разнообразных управленческих задач (могут организовывать процесс реализации проектов и управлять людьми)
- ▼ Готовы к расширению сферы ответственности и повышению сложности решаемых управленческих задач в ближайшей перспективе
- ▼ При развитии менеджеров данной группы необходимо использовать индивидуальный подход к каждому менеджеру, совершенствуя сильные стороны, раскрывая личностные ресурсы

▼ **Группа В** – «Лидеры»

- ▼ Основной управленческий ресурс – личное влияние
- ▼ Привлекать к решению задач и ведению проектов для клиентов, требующих особо высокой квалификации в области выстраивания отношений с людьми
- ▼ В ходе развития совершенствовать навыки системного мышления, администрирования, самостоятельность в принятии и реализации сложных управленческих решений

▼ **Группа С** – «Организаторы»

- ▼ Основной ресурс руководителя – умение управлять сложными процессами, взвешенность при принятии управленческих решений
- ▼ Задействовать в проектах, требующих развитых навыков администрирования, настойчивости в преодолении трудностей
- ▼ Уделить внимание развитию навыков взаимодействия с людьми: влияния и убеждения, преодоления возражений и конфликтов, мотивации на работу

Дифференцированный подход к развитию и использованию потенциала руководителей

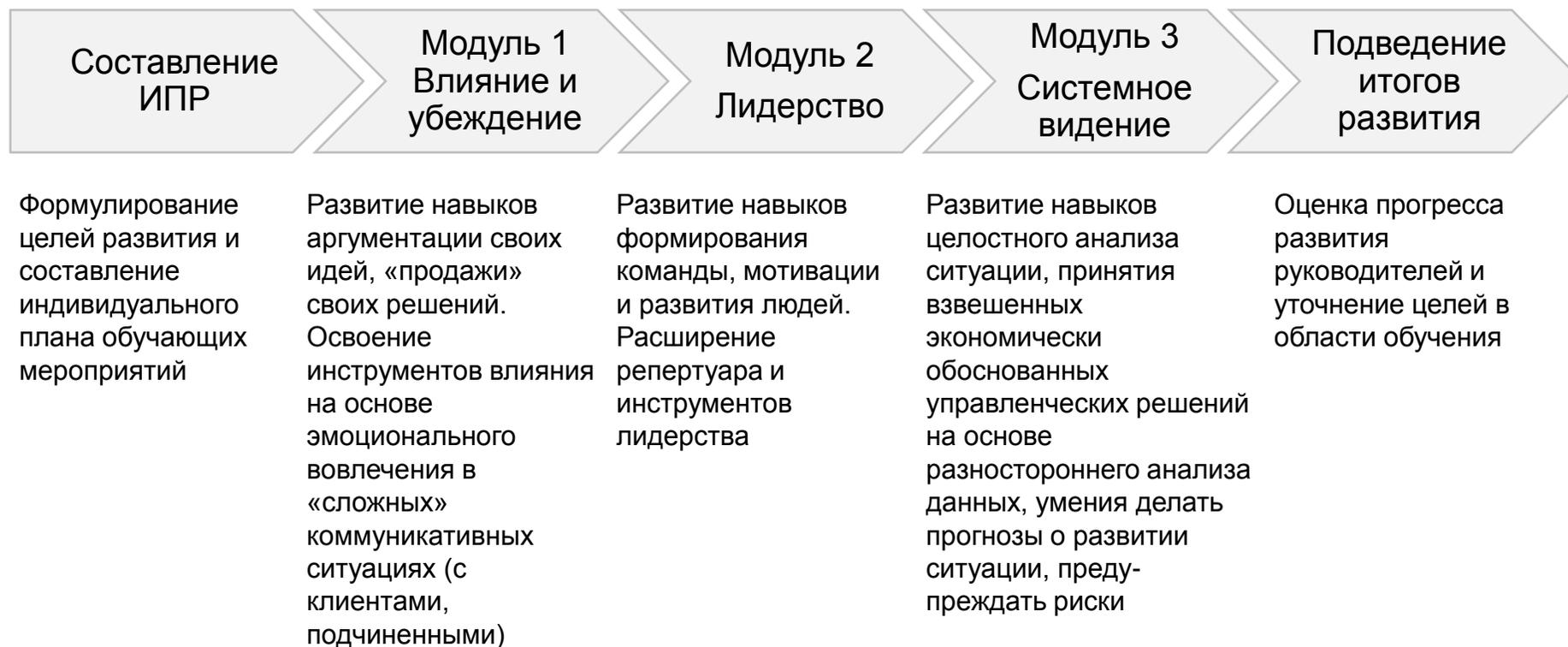
▼ **Группа D** – «Менеджеры на своем рабочем месте»

- ▼ Руководители, грамотно решающие стандартные задачи, знакомые им по прошлому опыту
- ▼ Следует постепенно наращивать сложность выполняемых задач для повышения управленческой компетентности сотрудников
- ▼ В ходе развития необходимо повышать эффективность в реализации задач руководителя проектов: совершенствовать навыки управления процессами и людьми, умение действовать в сложных ситуациях при взаимодействии с клиентами, самостоятельно принимать взвешенные решения и преодолевать возникающие трудности

▼ **Группа E** – «Функциональные руководители»

- ▼ Основной ресурс – профессиональная экспертиза, умение находить подход к реализации узкофункциональных задач
- ▼ Требуется взвешенность и продуманность решений о карьерном продвижении в ближайшей перспективе
- ▼ Развивать с учетом планов по дальнейшему карьерному движению: либо повышать менеджерскую компетентность (потребует долгосрочных усилий), либо наращивать профессиональную экспертизу

Приоритеты в развитии для большинства менеджеров-участников Ассесмент-Центра



Тренинг – интерактивная технология обучения, включающая разбор правильных моделей поведения и отработку их в ходе игр и упражнений

Мастерская – интерактивная технология обучения, построенная на анализе кейсов из реальной практики участников, в ходе которого проводится работа над ошибками, поиск лучших вариантов решений и закрепляются наиболее эффективные с точки зрения компетенций модели поведения

Бизнес-симуляция – технология обучения и проверки знаний, построенная в виде соревновательной игры с распределением ролей, моделирующей бизнес Компании, в ходе которой участники принимают конкретные решения и генерируют результат, эффективность которого измеряется и обсуждается

Центр развития – технология развития компетенций через их оценку, которая дает возможность проявить свои знания и навыки, провести самооценку и получить обратную связь от коллег по определенной методике, получив наглядное представление об уровне развития своих компетенций

Полевое обучение «Тень руководителя» – рабочий день рядом с руководителем (непосредственным, функциональным или уровнем выше), в ходе которого есть возможность наблюдать, какие задачи и как решает руководитель, задавать ему вопросы, перенимая его опыт

Индивидуальное личностное развитие – индивидуальный коучинг, направленный на раскрытие личностных ресурсов, пересмотр неэффективных способов решения задач

Москва, ул. Долгоруковская, 7

Тел.: (+7 495) 645 21 15

www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru