



GROW
CONSULTING

Get Result-Oriented Workforce

Дата

ОТЧЕТ ПО ДИАГНОСТИКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

ФИО





СОДЕРЖАНИЕ

1

Вводная информация

2

Мотивационный профиль

3

Стили управления по И. Адизесу

4

Оценка компетенций

5

Итоги диагностики

6

Рекомендации по развитию



Вводная информация

ФИО!

Благодарим Вас за выделенное время на участие в проекте.

Наш проект по оценке мотивации, компетенций и управленческого потенциала проводился для того, чтобы предоставить каждому участнику и руководителю информацию о его сильных сторонах и областях для развития, а также для формирования общей программы развития ключевых лидеров для повышения эффективности команды.

В ходе исследования участникам было предложено пройти опросники по мотивации, выполнить оценку 360 градусов, определить свой стиль управления по методике Адизеса, а также принять участие в интервью.

В данном отчете представлены сводные результаты и рекомендации по развитию.

Отчет состоит из 5 блоков:

- Мотивационный профиль

Поможет лучше понять факторы, влияющие на вашу рабочую мотивацию

- Стиль управления по И. Адизесу

Поможет лучше понять собственные сильные и слабые стороны лидерстве, что позволит эффективно адаптировать подход к взаимодействию с командой и повышению её продуктивности.

- Баллы по компетенциям по итогам интервью и оценки 360 градусов

Сфокусируют на степени развития ключевых для компании корпоративных компетенций

- Выводы по исследованию

Анализ сильных сторон и зон для развития

- Рекомендации по развитию

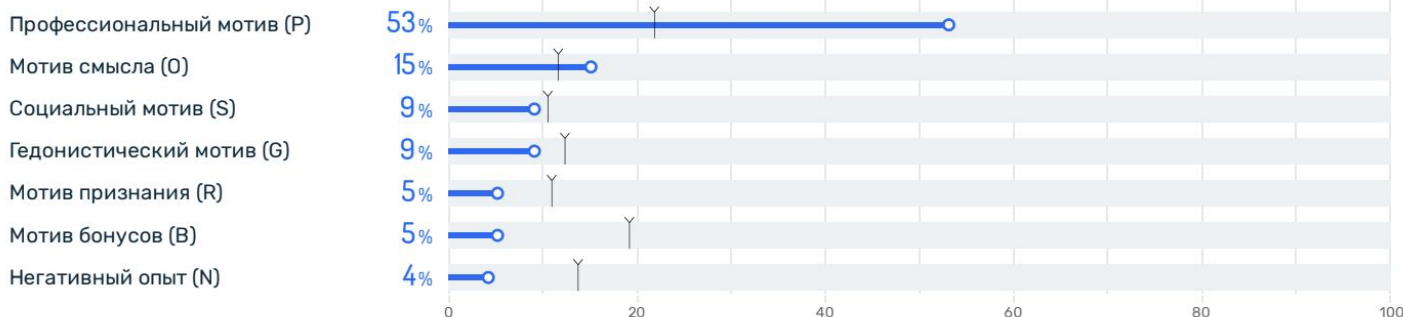
Перечень возможных развивающих действий



МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ

В этом блоке представлены исследования мотивирующих факторов

Мотивация к работе



Доминирующий тип внутренней мотивации: профессиональный мотив. Стремление к содержательности, самовыражению, самореализации и достижению сложных целей в своей работе. Доминирующий тип внутренней мотивации связан с потребностью в осознании пользы и смысла трудовой деятельности, что включает в себя стремление понимать миссию организации и ее влияние на общество, позволяя сотрудникам видеть, как их усилия способствуют достижению общих целей и придают значимость их работе.

Внешние факторы мотивации, такие как стремление быть частью дружного коллектива и устанавливать доброжелательные отношения с коллегами, имеют значение, но не являются первостепенными. Важно отметить, что внутренний тип мотивации включает в себя стремление избежать рутины и скуки, а также желание получать удовольствие от работы. Эти аспекты в конечном итоге способствуют повышению удовлетворенности трудовой деятельностью.

Скорее всего будет неэффективен при авторитарном стиле непосредственного руководства.

Будут мотивировать:

- Участие в управленческих и стратегических задачах: вопросы к сотрудникам на предмет внесения предложений по решению различных проблем предприятия; делегирование полномочий;
- Совершенствование стиля руководства и методов управления: неформальное использование стимулирующих воздействий, коммуникаций, эмоциональной окраски делового общения;
- Самостоятельность при принятии решений;
- Мероприятия, направленные на сплочение команды.



СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ PAEI

В этом блок представлены результаты выраженности стилей лидерства по И. Адизесу.

P – производитель

E – предприниматель

A – администратор

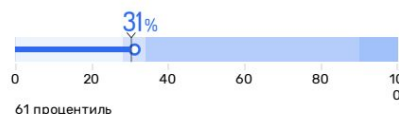
I – интегратор

Стиль лидерства
сотрудника **pAi-**

Стили управления PAEI_new

Производитель

Стиль управления в личности **выражен не в высокой степени**. Ориентирован на результат, который выражен в удовлетворенности клиентов, в увеличении количества клиентов, улучшении качества услуг или расширении ассортимента товаров. Главное для него – итог работы, показатели, которыми можно измерить работу. Для достижения результата он приложит все усилия. Как правило, способен видеть краткосрочный результат и не замечать перспективу.



Администратор

Стиль управления в личности **ярко выражен**.

Нацелен на оптимизацию использования имеющихся ресурсов, минимизацию расходов. Кандидат стремится систематизировать весь процесс управления организацией, установить порядок, прописав права и обязанности, обеспечив стандартизированный документооборот. Увеличивает бюрократию в организации, делая ее менее гибкой, что может быть необходимо на определенном этапе развития организации.

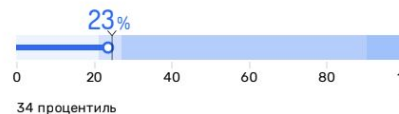


Характеристики:

- не любит рисковать
 - методичен и организован
 - способен видеть "подводные камни"
 - педантичен, внимателен к деталям
 - обладает мотивацией избегания
- Обеспечивает успешное функционирование компании в ближайшей перспективе.

Интегратор

Стиль управления в личности **выражен не в высокой степени**.



Предприниматель

Стиль управления в личности **не проявлен**. Развивать трудоемко, рекомендуется привлечь в команду сотрудников, у которых он развит в высокой степени.





КОМПЕТЕНЦИИ

Для исследования руководством компании были выбраны компетенции, наиболее важные для развития бизнеса.

Компетенция – это набор поведенческих индикаторов, которые важны для выполнения определенных задач и развития компании.

Модель компетенций компании N

Предпринимательский подход

- Генерирует новые идеи и решения, используя креативный подход
- Принимает самостоятельные решения и отвечает за их последствия
- Организует взаимодействие между командами, координирует совместную работу разных подразделений для достижения общих целей
- Применяет предпринимательский подход, стремится к результату и разрабатывает стратегии

Лидерство и управление командой

- Активно участвует в решении задач своими руками, управляя через личный пример (делай, как я)
- Эффективно использует инструменты управления и мотивации, учитывая специфику компании, отрасли, индивидуальные и культурные особенности сотрудников
- Обучает сотрудников и развивает команду, фокусируясь на улучшение их навыков и компетенций
- Осуществляет микроменеджмент и контроль, обеспечивая правильное выполнение задач и поддержку команды

Настойчивость в условиях изменений

- Рационально оценивает данные и учитывает внешние и внутренние факторы при принятии решений
- Открыто анализирует сложности и неудачи, трансформируя их в возможности
- Применяет разнообразные коммуникативные техники для эффективного взаимодействия с командой и партнерами
- Проявляет креативность и гибкость мышления в поиске нестандартных решений

Стратегическое мышление и коммуникация

- Настойчиво преодолевает преграды на пути к достижению целей
- Поддерживает высокую мотивацию и вовлеченность в течение длительного времени
- Сохраняет спокойствие и позитивный настрой в условиях давления и интенсивной нагрузки
- Адаптируется к изменениям и новым условиям работы



Оценка 360 результаты по компетенциям ФИО

Шкала оценки

	04	Компетенция развита на превосходном уровне, выше требуемого
	03	Компетенция эффективно проявляется во всех стандартных и в большинстве нестандартных рабочих ситуациях
	02	Компетенция проявлена, но требует дополнительного развития
	01	Компетенция не проявлена или проявляется в редких ситуациях, область для интенсивного развития

Самооценка Коллеги Руководители Подчиненные Средняя

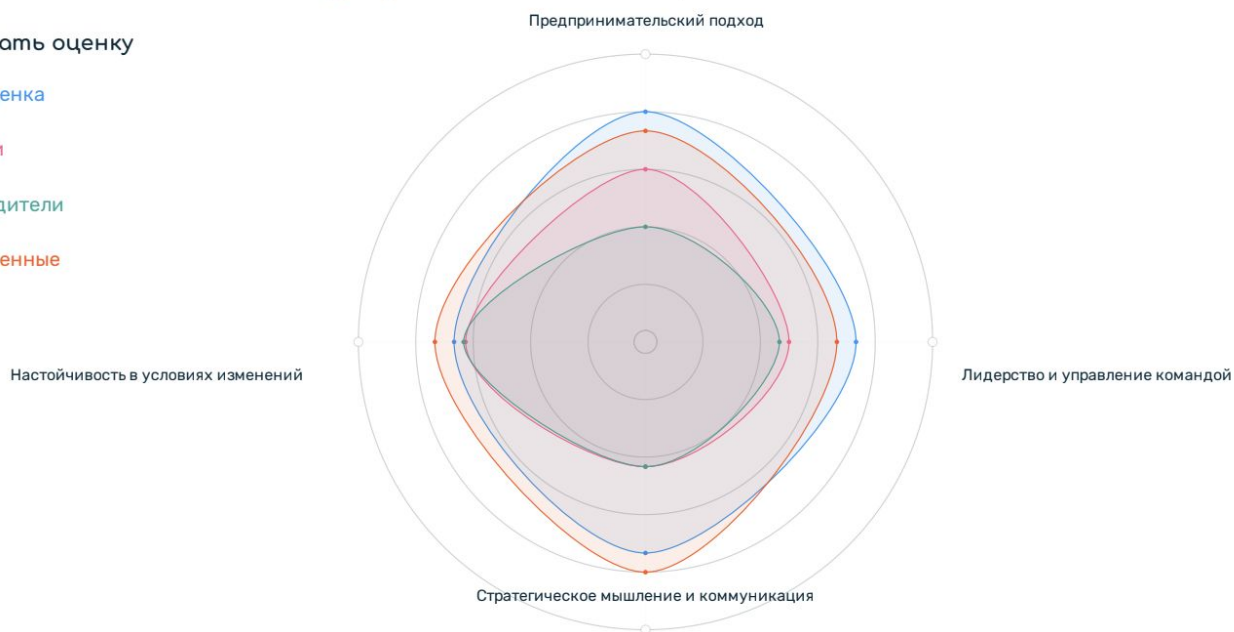
Средняя оценка	2.67	1.70	1.42	2.67	1.93
Предпринимательский подход	3	2	1	2.67	1.89
Лидерство и управление командой	2.67	1,5	1.33	1.33	1.72
Стратегическое мышление и коммуникация	2.67	1.17	1.17	3	1.78
Настойчивость в условиях изменений	2.33	2,13	2,17	2.67	2.32



Радар компетенций

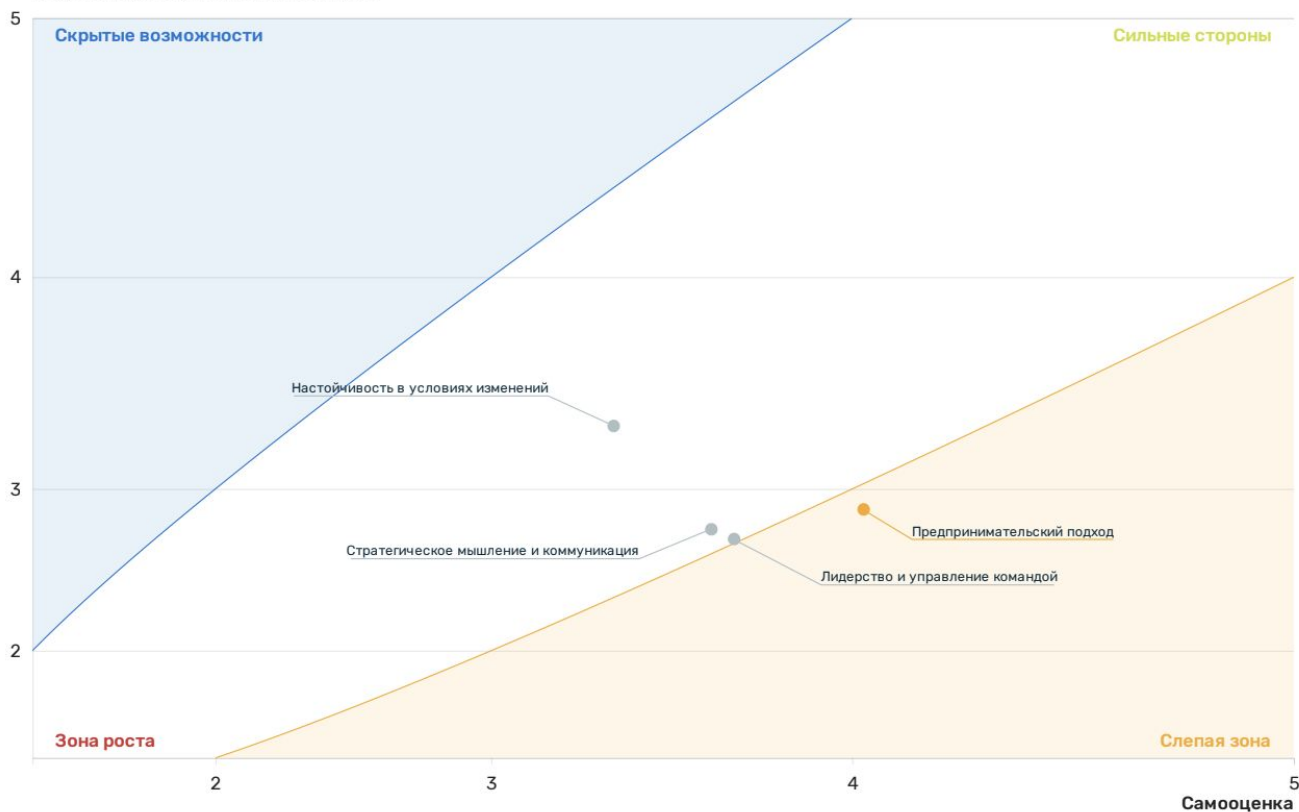
Показывать оценку

- Самооценка
- Коллеги
- Руководители
- Подчиненные



Анализ расхождения оценок

Коллеги, руководители, подчиненные



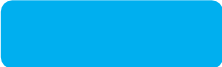


КОМПЕТЕНЦИИ

Баллы по компетенциям – это интегральный показатель по ряду исследований:

- Интервью по компетенциям
- Game-Assessment

Шкала оценки

	04	Компетенция развита на превосходном уровне, выше требуемого
	03	Компетенция эффективно проявляется во всех стандартных и в большинстве нестандартных рабочих ситуациях
	02	Компетенция проявлена, но требует дополнительного развития
	01	Компетенция не проявлена или проявляется в редких ситуациях, область для интенсивного развития

Компетенция	Желаемый уровень	Балл
Предпринимательский подход	3	2,30
Лидерство и управление командой	3	2,20
Стратегическое мышление и коммуникация	3	2,27
Настойчивость в условиях изменений	3	2,51
СРЕДНИЙ БАЛЛ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ	3	2,32



РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сильные стороны

- Профессиональная экспертиза и глубокое понимание бизнес-процессов компании, а также опыт работы в компаниях-лидерах отрасли.
- Успешно выстраивает системы и процессы, включая автоматизацию начисления зарплаты и внедрение новых форматов обучения.
- Использует протоколы для фиксации договоренностей и обеспечения прозрачности в процессе решения вопросов.
- Демонстрирует высокую степень адаптации к изменениям и стрессоустойчивости в условиях динамичного рынка.
- Ориентирована на достижение целей
- Проявляет настойчивость, несмотря на изменения, и способен адаптироваться к новым условиям, что позволяет достигать своих целей.
- Способна принимать решения и отвечать за их последствия
- Высокий уровень личной ответственности
- Выдающаяся способность сохранять сосредоточенность в сложных и напряженных ситуациях
- Обладает хорошими коммуникативными навыками, может продолжать развивать способность не только доносить свои идеи, но и углублять активное слушание. Уделяя больше внимания мнению и предложениям других, сможет повысить уровень взаимодействия в команде и улучшить совместное решение задач
- Высокий уровень административной функции, что проявляется в ее способности эффективно организовывать и координировать все аспекты работы команды и компании в целом.
- Стремление к формированию эффективной команды и внедрению обучающих программ
- Иногда вступает в конфликты с другими руководителями, что свидетельствует о её неравнодушии к достижениям компании и стремлении к высокому качеству работы. Это говорит о том, что она активно участвует в обсуждении ключевых вопросов, стремится отстоять свои идеи и подходы, что, хотя и может приводить к разногласиям, в конечном итоге направлено на улучшение результатов и оптимизацию процессов в организации.



РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Области для развития

- Необходимо уделять больше внимания долгосрочному планированию и структурированным коммуникациям
- Стоит уделить внимание развитию стратегического мышления и координации процессов между подразделениями. Углубление этих навыков поможет ей лучше анализировать долгосрочные цели и принимать обоснованные решения, что улучшит взаимодействие между отделами и повысит общую продуктивность компании.
- Сфокусирована на достижении целей, но систематизация процессов недостаточна.
- Стратегическое мышление и координация процессов между подразделениями требуют развития
- Использует ситуативный подход к мотивации и обучению своей команды, т.е. адаптирует свои методы в зависимости от ситуации. Однако стоит развить навыки делегирования, чтобы более эффективно распределять задачи и обязанности.
- Предлагает тактические решения, недостаточно внимания уделяет стратегической глубине.
- Эффективна в рамках своей команды и направления, но межфункциональные процессы требуют улучшения.
- Проявляет нестандартное мышление, но преимущественно в рамках оперативных задач.
- Изучение и внедрение новых HR практик и инструментов, направленных на улучшение кросс-функциональной работы.
- Поддерживает вовлеченность, но управление мотивацией команды требует развития.
- Зоной развития является необходимость выстраивать партнерские отношения с руководителями смежных подразделений, а также выступать в роли примера для своей команды и коллег, чтобы содействовать более эффективному взаимодействию и сотрудничеству внутри организации.
- Продолжать развивать способности к самоанализу и управлению эмоциями, что будет способствовать более эффективному общению и снижению уровня стресса в рабочей среде.
- Развитие навыков конструктивного урегулирования конфликтов (сотрудничества, а не соперничества) и стремление делать шаг навстречу другим, что позволяет лучше понимать точки зрения собеседников, находить компромиссы и строить более крепкие и доверительные отношения в команде.



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

Мы рекомендуем использовать в развитии подход 70-20-10:

70 – обучение на рабочем месте в реальных рабочих ситуациях

Получение опыта, практика. Без практической отработки невозможно развитие и формирование навыков

20 – взаимодействие с наставниками и коллегами, коучинг

Это возможность научиться у более опытных коллег, получить обратную связь, перенять необходимые умения

10 – формальное обучение

Изучение теории, посещение тренингов/семинаров, книги, курсы, вебинары

Рекомендации для развития:

- Проведение совместных проектов с другими отделами компании для укрепления отношений и развития сотрудничества
- Организация регулярных обзоров и анализа работы с целью улучшения взаимодействия между функциями компании
- Развитие стратегического подхода: уделить больше внимания долгосрочным целям, выстроить систематизацию работы между подразделениями.
- Систематизация управления командой: внедрить четкие программы мотивации и обучения, усилить делегирование полномочий.
- Прозрачность процессов: улучшить межфункциональные взаимодействия и обеспечить регулярное согласование задач.
- Управление изменениями: перейти от реактивного подхода к проактивному, развивать системы для предвидения и предотвращения рисков.
- Применение изученных инструментов управления со своей командой: четкая постановка задач, делегирование, развивающие и мотивирующие встречи с сотрудниками, формирование кадрового резерва

Список литературы

и обучающих материалов





СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ОБУЧАЮЩИХ МАТЕРИАЛОВ

Предпринимательский подход

- «Увлекательный MBA. Настольная книга руководителя» Э.Бадирханов
- «Думай медленно, решай быстро» Д. Канеман
- «Пятая дисциплина» П.Сенге
- «Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде» Э. Мейер
- «Как плавать среди акул» Х. Маккей
- «Сложные решения. Как управлять бизнесом, когда нет простых ответов» Б. Хоровиц

Лидерство и управление командной

- «Эффективный руководитель» П. Друкер
- «Радикальная прямота. Как управлять людьми, не теряя человечности» К. Скотт
- «Управление для тех, кто не любит управлять» Д. Зак
- «Идеальный руководитель и почему им нельзя стать» И. Адизес
- «Смерть от совещаний» П. Ленсиони
- «Пять пороков команды» П. Ленсиони
- «Привычки лидера» М. Ланик
- «Лидер и племя» Д. Логан
- «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует» Д. Пинк
- «Эмоциональное лидерство» Д. Гоулман
- «Сила в доверии» С. Сачер
- «От хорошего к великому» Д. Коллинз
- «Язык жизни. Ненасильственное общение» М. Розенберг
- «Работа в команде. Что необходимо знать каждому лидеру» Джон С. Максвелл



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ОБУЧАЮЩИХ МАТЕРИАЛОВ

Настойчивость в условиях изменений

- «Стресс как внутренняя игра» Т. Голви
- «Выгорание. Новый подход к избавлению от стресса» Э. Нагоски
- «Жизнь на полной мощности. Управление энергией» Д. Лоэр и Т. Шварц
- «Как научиться оптимизму. Измените взгляд на мир и свою жизнь» М. Селигман
- «Антихрупкость» Т. Нассим
- «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости» Т. Нассим
- «Интегральное видение» К.Уилбер
- «Тренируем адаптивность: как эффективно проходить через изменения» К. Гурвис
- «Сила кризиса: личностная трансформация и новые возможности в трудные времена» К.Л.Маркович

Стратегическое мышление и коммуникация

- «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» М. Портер
- «Стратегическое мышление: конкурентное преимущество в бизнесе, политике и повседневной жизни» А. Диксит, Б. Нейлбафф
- «Искусство войны» Сунь-Цзы
- «Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски» К. Омае
- «Теория игр» А. Диксит, Б. Нейлбафф
- «Книга решений. 50 моделей стратегического мышления» М. Крогерус, Р. Чеппелер
- «Психология влияния» Р. Чалдини
- «Стратегические игры» А. Диксит, С. Скит, Д. Рейли
- «Хорошая стратегия, плохая стратегия» Р. Румельт
- «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Д. Карнеги



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ОБУЧАЮЩИХ МАТЕРИАЛОВ

Фильмы:

- «Игры разума» (2001) – Жизнь математика Джона Нэша, его стратегическое мышление.
- «Гениальный папа» (2017) – Стратегическое мышление и долгосрочное планирование.
- «Биг шорт» (2015) – Стратегическое мышление и анализ рисков в финансовой сфере.
- «Престиж» (2006) – Стратегические уловки и конкуренция между фокусниками.
- «12 разгневанных мужчин» (1957) – Ведение переговоров и взаимодействие в команде при разных точках зрения.
- «Воздушный маршал» (2014) – Главный герой справляется с экстремальным стрессом и неожиданными изменениями.
- «Гравитация» (2013) – Борьба персонажей за выживание в космосе, столкновение с изменениями.
- «В погоне за счастьем» (2006) – История человека, который борется со всеми трудностями, чтобы добиться успеха.
- «Социальная сеть» (2010) – Ориентация на создание успешного стартапа.
- «Дело храбрых» (2017) - Основанный на реальных событиях фильм о отряде пожарных. Он демонстрирует командную работу, лидерство в экстренных ситуациях и важность доверия друг к другу.

Благодарим вас за большую работу, которую вы проделали в ходе проекта и надеемся, что это будет способствовать вашему росту и развитию, а также развитию всей команды и компании.



ТРАНСФОРМИРУЕМ КОМАНДЫ

