

Групповой отчет

по сотрудникам управленческой команды

Для ООО «Х»



Оглавление

ЦЕЛИ	3
БЛОКИ РЕЗУЛЬТАТОВ	3
МЕТОД, КРИТЕРИИ И УЧАСТНИКИ ОЦЕНКИ	3
ПРОГНОЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ	5
ПРОГНОЗ ОБУЧАЕМОСТИ	7
СФОРМИРОВАННОСТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ	9
РЕЙТИНГ ПО УРОВНЮ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ	11
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ	12
ПОТЕНЦИАЛ В ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15
ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ	16
КОМАНДНЫЕ РОЛИ	17
КОНФЛИКТНОСТЬ	18
ВЫГОРАНИЕ	19
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ТОЧКИ РОСТА КОМАНДЫ	20
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	21
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. УРОВНИ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	23
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. УЧАСТНИКИ ОЦЕНКИ	25



ЦЕЛИ

- Определение уровня развития управленческого потенциала топ-менеджеров и руководителей ООО «Х»
- Определение сильных сторон и зон развития управленческой команды.



БЛОКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Анализ результатов оценки управленческой команды осуществлялся по следующим блокам:

- Уровень развития управленческих компетенций руководителей;
- Мотивация руководителей;
- Интеллектуальный потенциал;
- Личностные особенности;
- Виды деятельности;
- Готовность к изменениям;
- Командные роли;
- Уровень конфликтности;
- Уровень выгорания.



МЕТОД, КРИТЕРИИ И УЧАСТНИКИ ОЦЕНКИ

Оценка уровня развития управленческих компетенций и потенциала к их проявлению руководителей ООО «Х» **методом «Тест-Ассессмент»**. Он включает в себя:

- **Тестирование по методикам Лаборатории «Гуманитарные Технологии».** Для целей данной оценки был выбран тест «Бизнес-профиль 7» – комплексный тест на основе оценки мотивации, интеллектуальных способностей, личностных качеств. Данный тест позволяет определить профессиональный потенциал, стили менеджмента по Адизесу, мотивирующие и демотивирующие факторы, потенциал к проявлению компетенций, осуществить прогноз поведения в команде и командные роли по Белбину, прогноз конфликтности. Тест имеет защиту от социальной желательности ответов.
- **Интервью по компетенциям** по методике, разработанной Лаборатории «Гуманитарные Технологии», проводимое двумя специально подготовленными экспертами в области оценки персонала с опытом работы не менее 5 лет.
- **Наблюдение за поведением** респондента в ходе проведения интервью.

Для оценки уровня выгорания руководителей использовался тест «Выгорание».

Оценка проходила по Модели управленческих компетенций, разработанной Лабораторией «Гуманитарные Технологии». Она включает в себя 9 компетенций, определения которых представлены в Приложении 1. Уровень развития компетенций определялся по пятибалльной шкале, которая представлена в Приложении 2.

В оценке участвовало 27 руководителей, список которых приводится в Приложении 3.



ПРОГНОЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ

Прогноз эффективности руководителей осуществлялся на основе уровня развития управленческих компетенций и потенциала к их проявлению, а также с учетом специфики деятельности руководителя:

- количество сотрудников, находящихся в подчинении;
- участие в стратегическом планировании компании;
- наличие автоматизированных систем планирования, постановки задач, контроля исполнения;
- уровня принятия решений;
- вида управления (функциональное, проектное, матричное);
- степени формализации внутренних бизнес-процессов.

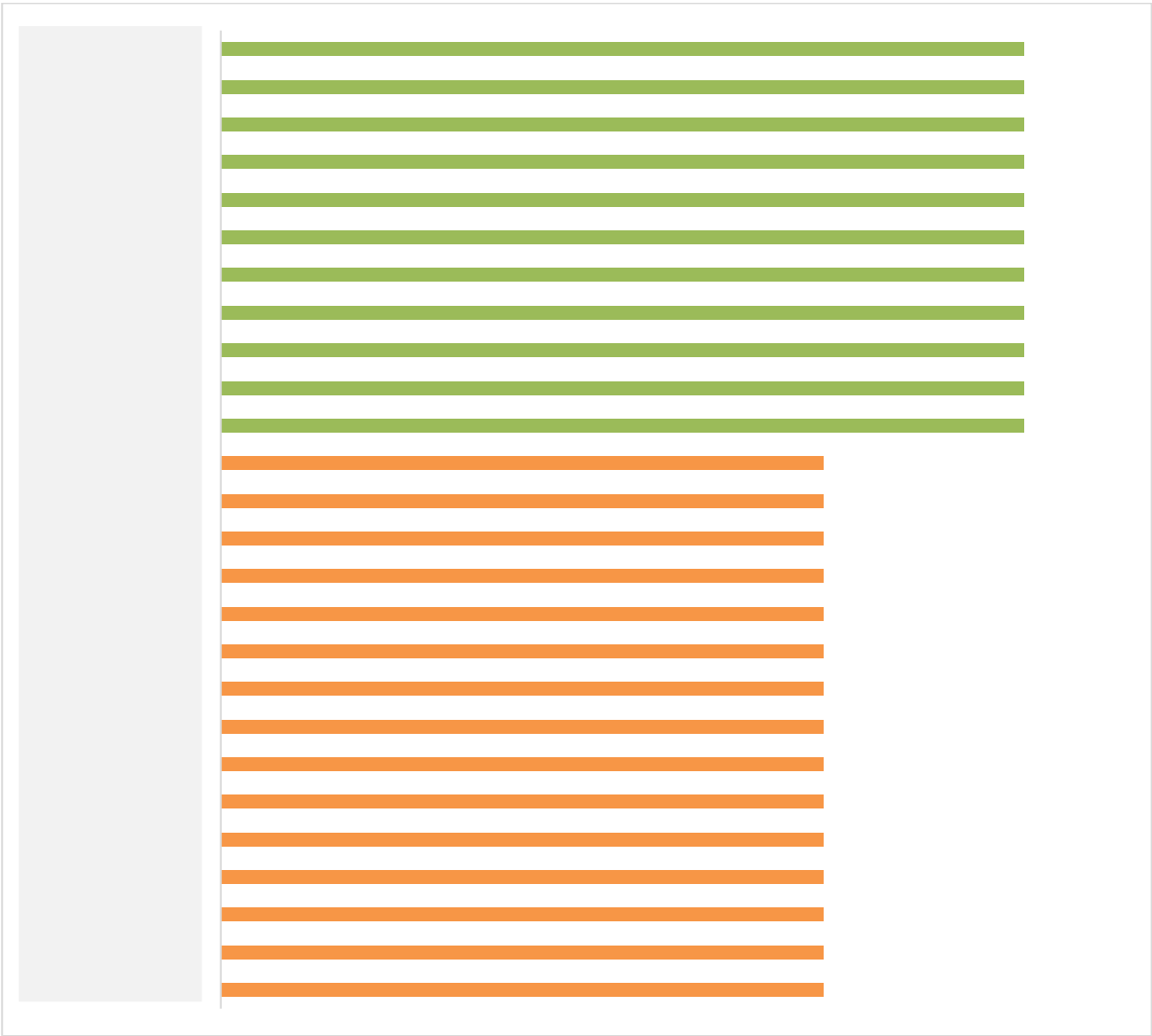
Прогноз эффективности определяется по трехбалльной шкале:

- **Высокий** – выраженный личностный потенциал и развитие большинства компетенций выше среднего уровня позволяют прогнозировать высокую эффективность в должности;
- **Средний** – личностный потенциал и средний уровень развития большинства компетенций на данный момент позволяют прогнозировать среднюю эффективность в должности;
- **Низкий** – уровень развития большинства компетенций и личностный потенциал респондента указывают на вероятность низкой эффективности в должности.



По итогам оценки было выявлено 11 руководителей, которые обладают высокой эффективностью. Это сформировавшиеся руководители, владеющие разнообразными управленческими навыками и технологиями и имеющими высокий управленческий потенциал.

15 руководителей частично соответствуют позиции руководителя. Для повышения их эффективности на должности руководителя им необходимо развивать управленческие навыки, систематизировать свои знания в области управления, овладевать разнообразными приемами и техниками.





ПРОГНОЗ ОБУЧАЕМОСТИ

Прогноз обучаемости каждого респондента строится на основе мотивации к развитию, уровня развития базовых интеллектуальных особенностей и уровня форсированности навыков самообучения и учения.

Прогноз обучаемости определяется по трехбалльной шкале:

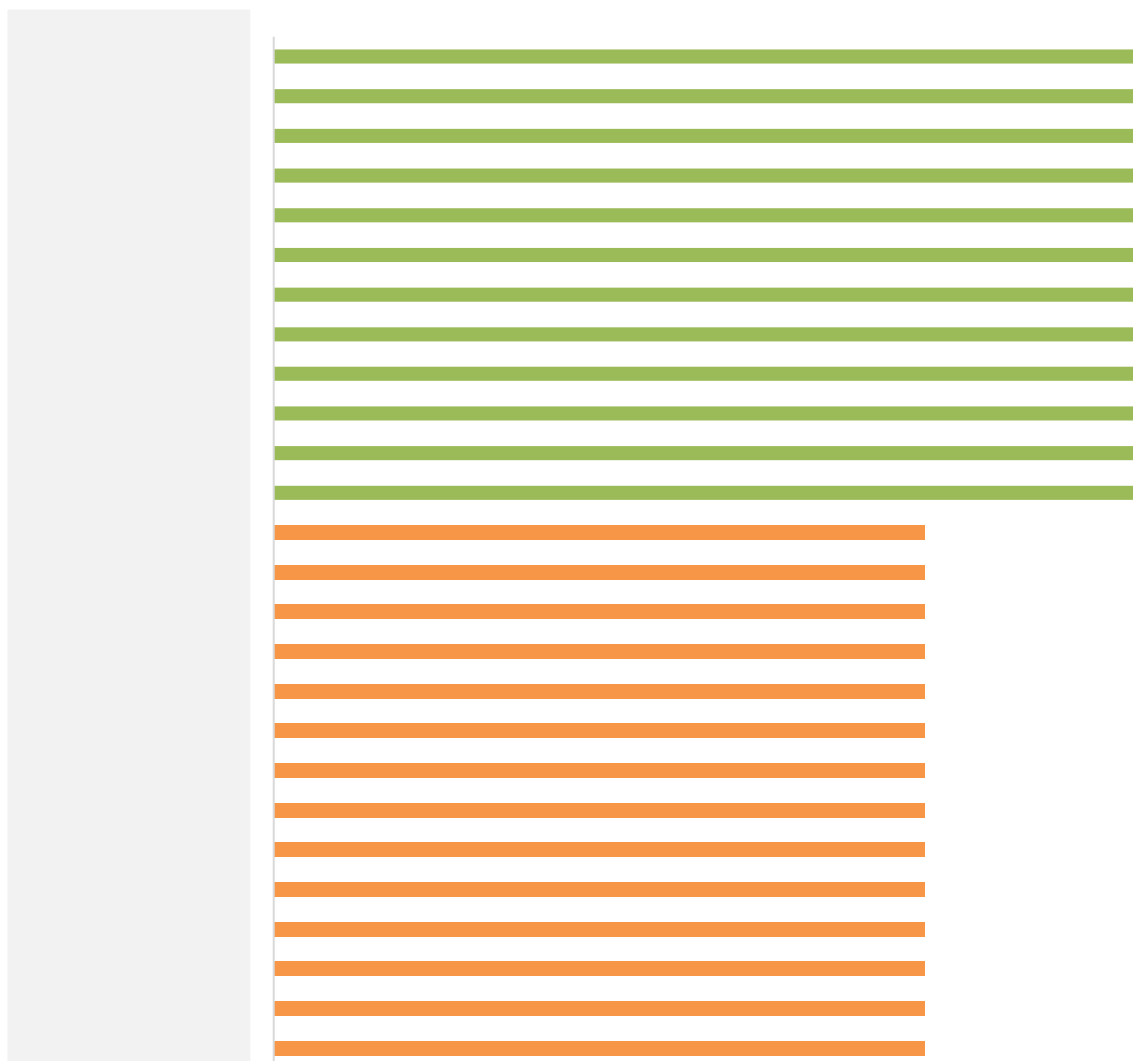
- **Высокий** – выраженные интеллектуальный потенциал и мотивация развития респондента позволяют прогнозировать быстрое и эффективное освоение новых знаний и навыков;
- **Средний** – уровни мотивации развития и интеллектуального потенциала респондента позволяют прогнозировать эффективное освоение новых знаний и навыков при дополнительной мотивации и специальной организации процесса развития;
- **Низкий** – сниженные мотивация развития и интеллектуальный потенциал респондента ограничивают возможность эффективного и быстрого освоения новых знаний и навыков.

Среди руководителей 12 человек обладают возможностями и стремлением к самостоятельному развитию различных управленческих навыков. Они способны выделить время для самообучения и самообразования. Освоение разнообразных знаний и управленческих технологий будет происходить у них быстро и успешно. Четко составленный индивидуальный план развития позволит им сконцентрироваться именно на тех зонах, которые требуют совершенствования.

Для других 14 руководителей, которые находятся в средней зоне, целесообразно помимо составления ИПР организовать специальное обучение по развитию компетенций. Также в систему работы с персоналом можно включить систему по развитию руководителей, которая будет в себя включать следующие компоненты:

- Самообучение;
- Развитие непосредственным руководителем;
- Развитие на рабочем месте;
- Работа с наставником/внешним коучем;
- Командная и презентационная работа;
- Развивающие проекты;
- Обучение.







СФОРМИРОВАННОСТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

В таблице представлена информация об уровне развития компетенций каждого респондента, принявшего участие в оценке. Общий балл выставляется на основе результатов:

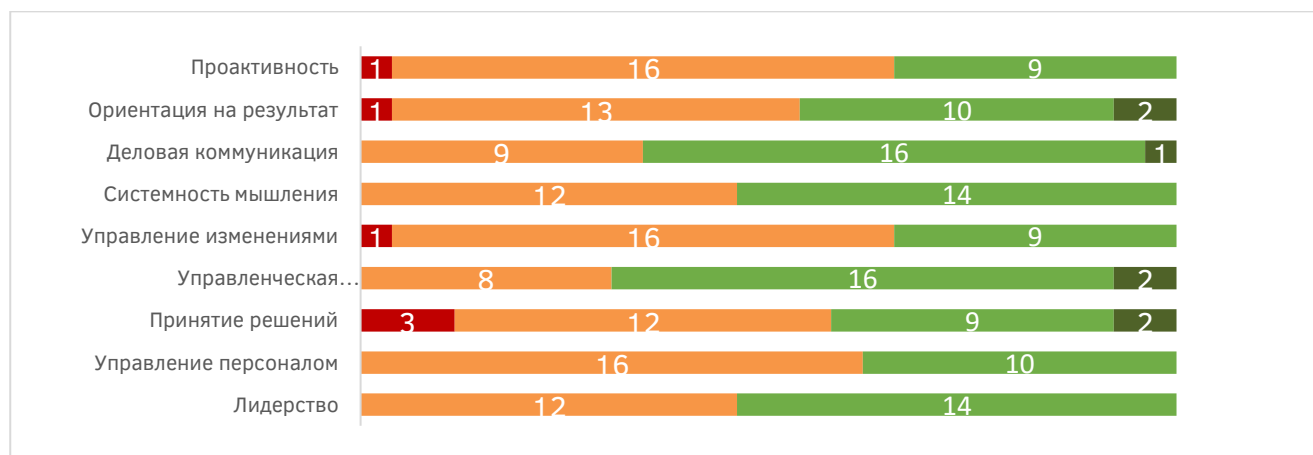
- автоматизированных отчетов психометрического тестирования «Бизнес-Профиль», показывающих потенциал развития компетенции у респондента;
- диагностического экспертного интервью по компетенциям, определяющим актуальное состояние развития компетенций у респондентов.

	Высокий уровень развития компетенции (5 баллов)
	Уровень развития компетенции выше среднего (4 балла)
	Средний уровень развития компетенции (3 балла)
	Низкий уровень развития компетенции (1-2 балла)

ФИО	Лидерство	Управление персоналом	Принятие решений	Управленческая ответственность	Управление изменениями	Системность мышления	Деловая коммуникация	Ориентация на результат	Проактивность
	3	3	3	4	3	3	3	3	3
	3	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	5	4
	4	3	2	3	4	3	4	3	3
	4	4	4	4	3	3	3	4	4
	4	3	4	3	4	4	3	4	3
	4	4	4	5	3	4	4	4	3
	4	3	4	4	3	4	4	3	3
	3	4	5	4	3	3	4	4	4
	3	3	2	3	3	4	4	3	3
	3	3	3	4	3	3	4	3	3
	4	3	3	4	3	4	4	4	4
	3	4	3	4	3	4	3	3	3

ФИО	Лидерство	Управление персоналом	Принятие решений	Управленческая ответственность	Управление изменениями	Системность мышления	Деловая коммуникация	Ориентация на результат	Проактивность
	3	3	3	3	4	4	4	3	3
	3	3	3	4	3	3	4	3	3
	3	3	2	3	2	3	3	2	2
	3	4	3	4	3	3	3	3	3
	4	3	3	4	3	4	4	4	3
	4	4	5	4	4	4	3	5	4
	4	3	3	5	3	3	4	3	3
	5	4	4	4	4	4	5	4	4
	3	3	4	4	3	4	3	3	3
	4	3	3	3	4	3	4	3	4
	5	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	3	3	3	3	3	4	3	3
	3	3	3	3	3	3	3	4	3

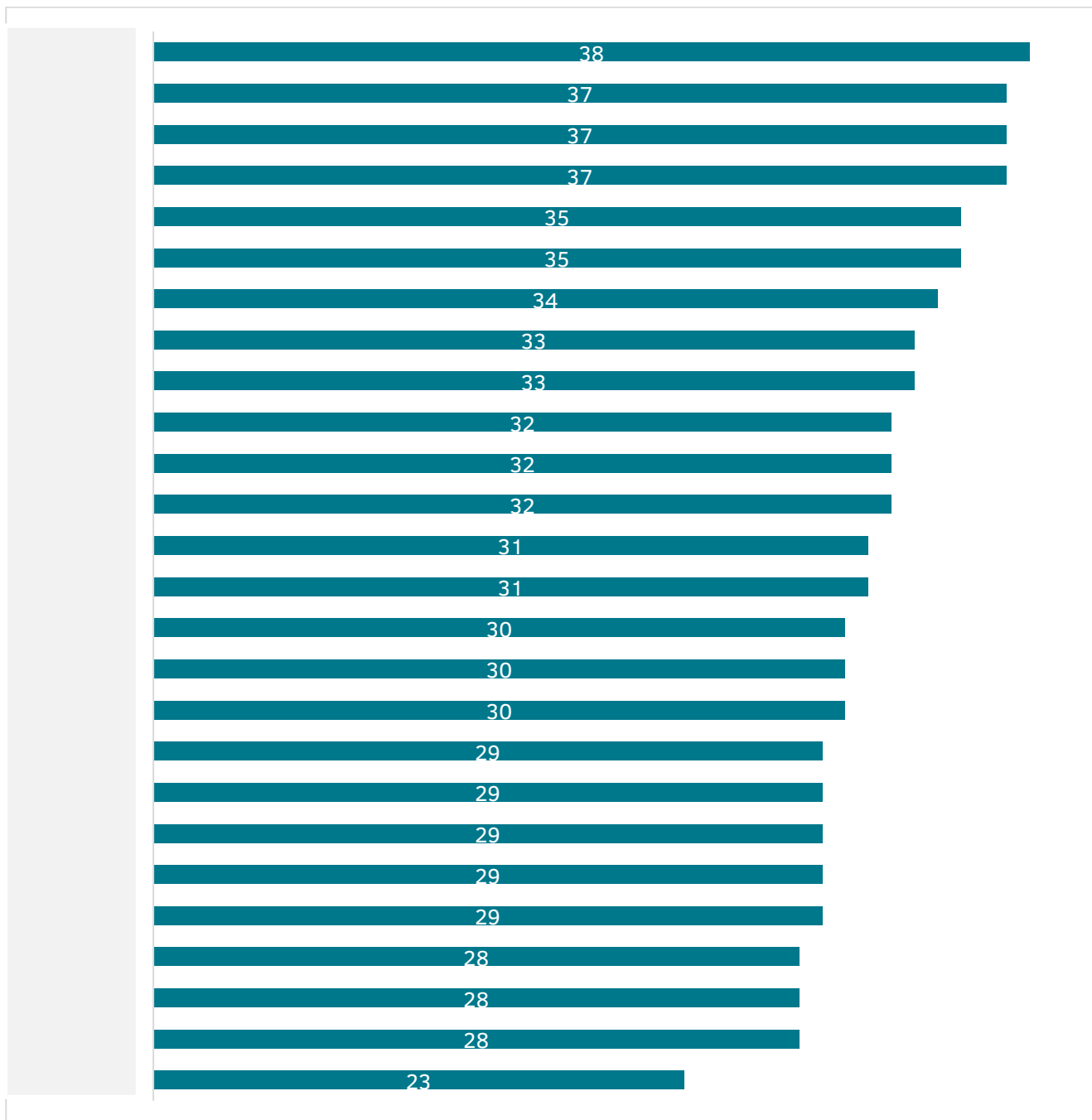
Команда руководителей в целом имеют средний и выше среднего уровень развития компетенций, что свидетельствует о наличии хорошего управленческого потенциала для развития компании. Только у одного респондента уровень развития компетенций снижен, но это больше связано с состоянием выгорания данного руководителя.





РЕЙТИНГ ПО УРОВНЮ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

На основе суммирования баллов по компетенциям каждого респондента был получен рейтинг участников оценки.



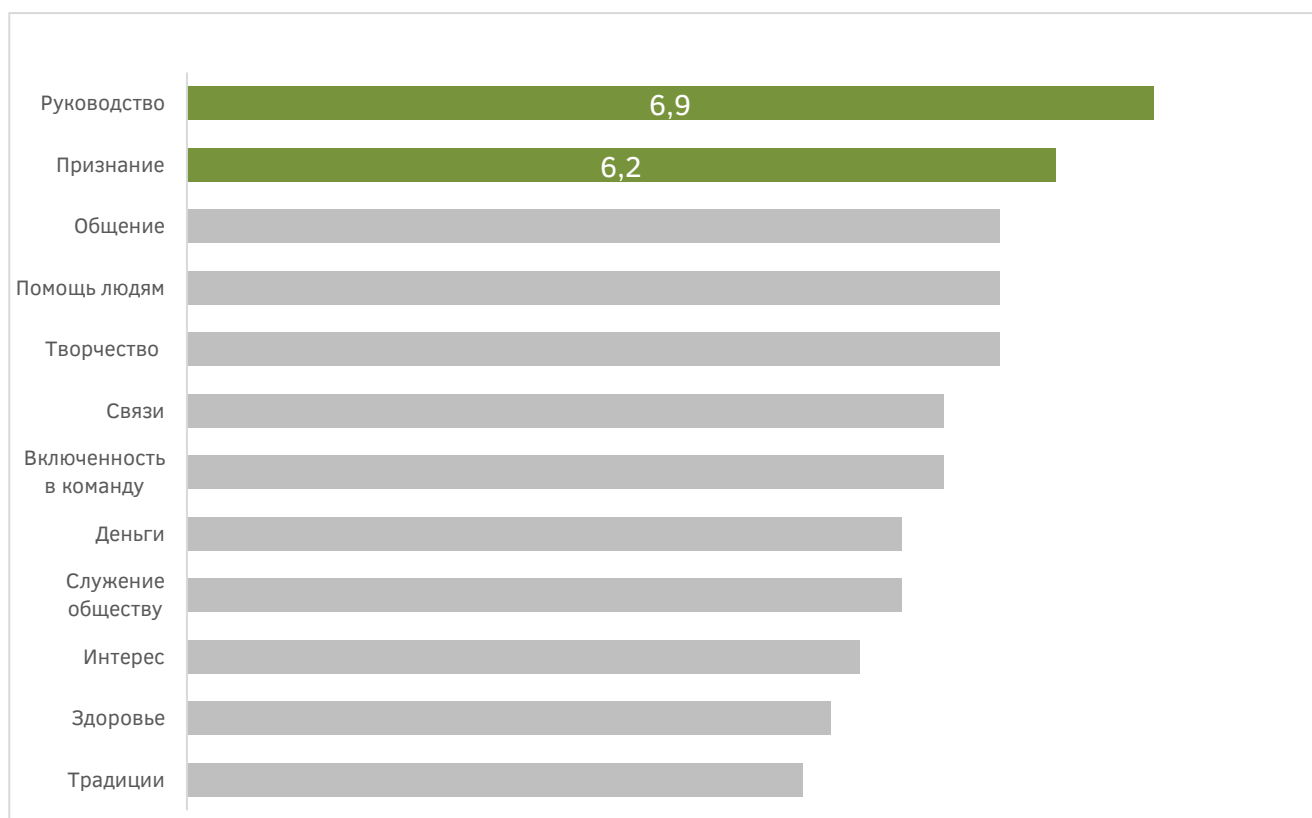
*На диаграмме указана сумма по оценкам управленческих компетенций



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

МОТИВАЦИЯ

Особенности мотивации руководителей определялись с помощью Бизнес-Профиля и уточнялись в процессе интервью. На гистограмме зеленым цветом представлены мотивы, по которым группа руководителей продемонстрировала наибольшую однородность.

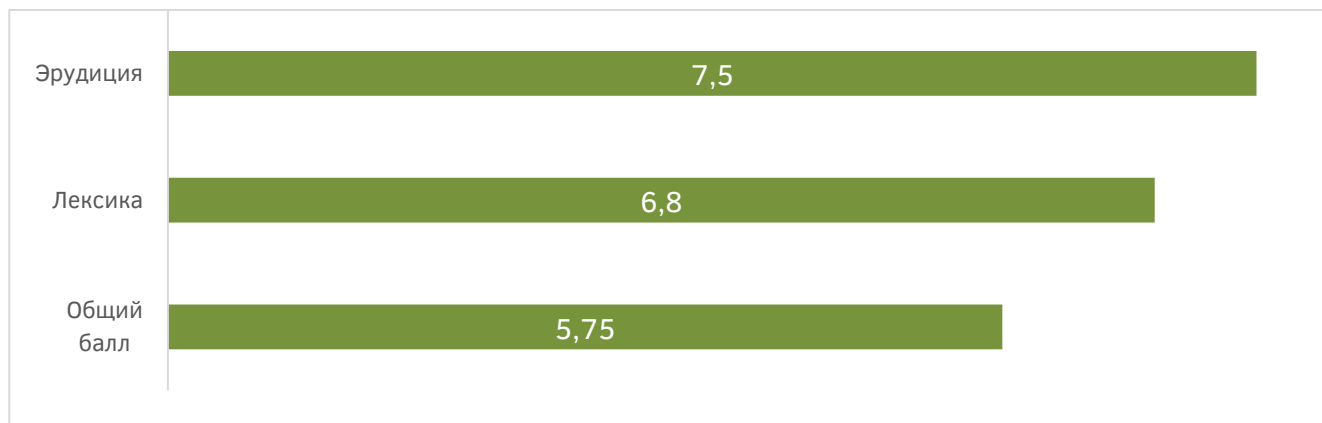


При анализе мотивационных профилей руководителей выявилась общая тенденция – **Ориентация на управленческую деятельность**. Это свидетельствует о том, что в команде собрались амбициозные люди, способные и желающие управлять большими коллективами людей для достижения поставленных целей.

Другой общий мотивационный фактор – это **признание**. Все руководители продемонстрировали высокую экспертность в своей профессиональной области. Им важно, чтобы их экспертность принималась лидером команды, учитывалось их мнение и позиция. Они будут воспринимать это как высокое поощрение. Уничтожение, приуменьшение их роли в командной работе, вклада в деятельность организации может приводить к их сильной демотивации, снижению включенности в общую работу.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ

Общее в структуре интеллекта определялось с помощью Бизнес-Профиля. На гистограмме зеленым цветом представлены способности, по которым группа руководителей продемонстрировала наибольшую однородность.

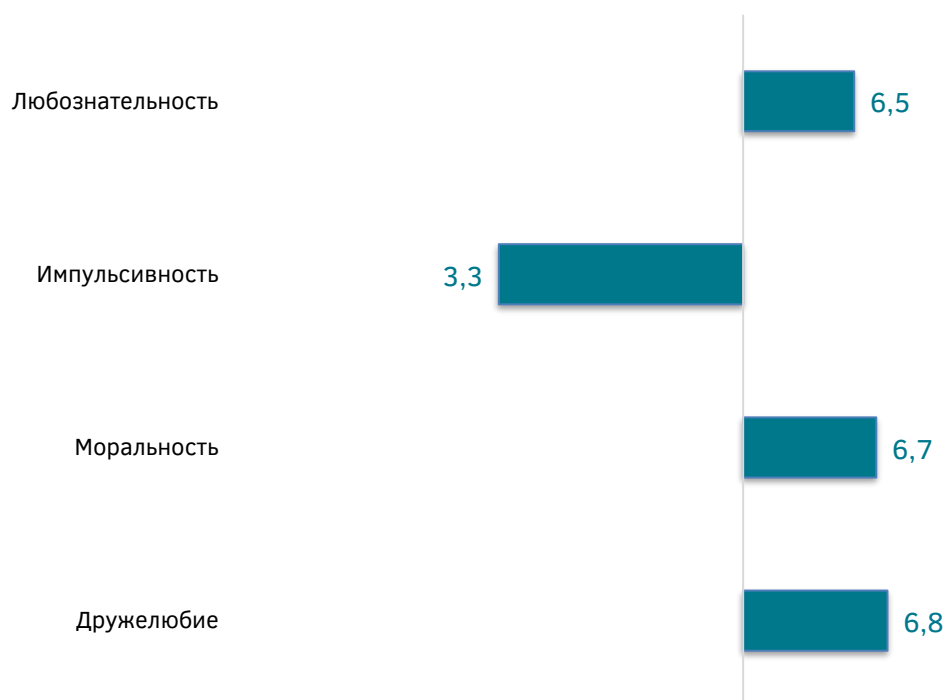


Руководители обладают развитым интеллектуальным потенциалом, который позволяет им эффективно работать с разнородной информацией, не упуская существенных деталей. Они представляют собой высоко образованных и эрудированных в различных областях людей. **Сочетание таких шкал как эрудиция и лексика свидетельствуют о том, что они в большинстве своем люди гуманитарной направленности.**

ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

На основе данных теста Бизнес-профиль были определены ключевые особенности команды руководителей.

- Они представляют собой людей открытых новому, любознательных, готовых осваивать новые сферы и знания.
- Они успешно действуют в слабо организованной среде, всегда готовы действовать, принимать решения, быстро откликаться на различные вводные.
- Им может не хватать плановости в действиях, организованности, но, с другой стороны, они могут быстро подхватывать разнообразные идеи, быстро воплощать их в жизнь.
- Руководители настроены на людей, открыты для взаимодействия. При этом они обладают чувством долга, порядочностью, стремятся соблюсти всегда взятые на себя обязательства. В совместной деятельности они придерживаются установленных правил и договоренностей.





ПОТЕНЦИАЛ В ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПОТЕНЦИАЛ В ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализ общих тенденций в группе проходил и по интегративным шкалам, которые позволяют спрогнозировать успешность респондента в различных видах деятельности, типичных для большинства организаций.

Результаты по шкалам видов деятельности представлены в стандартной шкале стэнов от 1 до 10. Виды деятельности, у которых средний результат по группе руководителей равно или превышает значение 5,5, свидетельствуют о высоком потенциале большинства руководителей к работе в данном направлении.

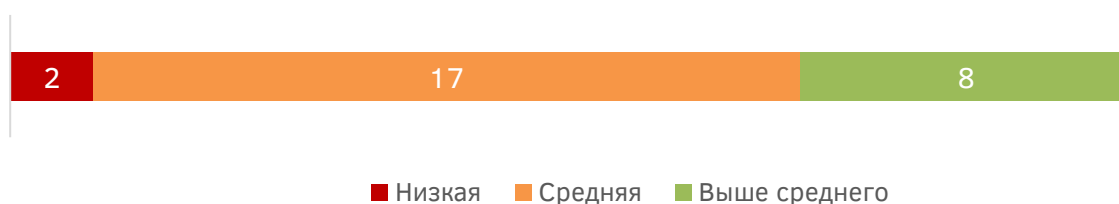


Большинство руководителей ориентированы на работу с людьми, умеют создавать в коллективе атмосферу сотрудничества, поддержки и включенности в работу. Руководители представляют собой творческих людей, способных разработать новый продукт, услугу, технологию. При этом у них хорошо развиты навыки анализа и планирования.



ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

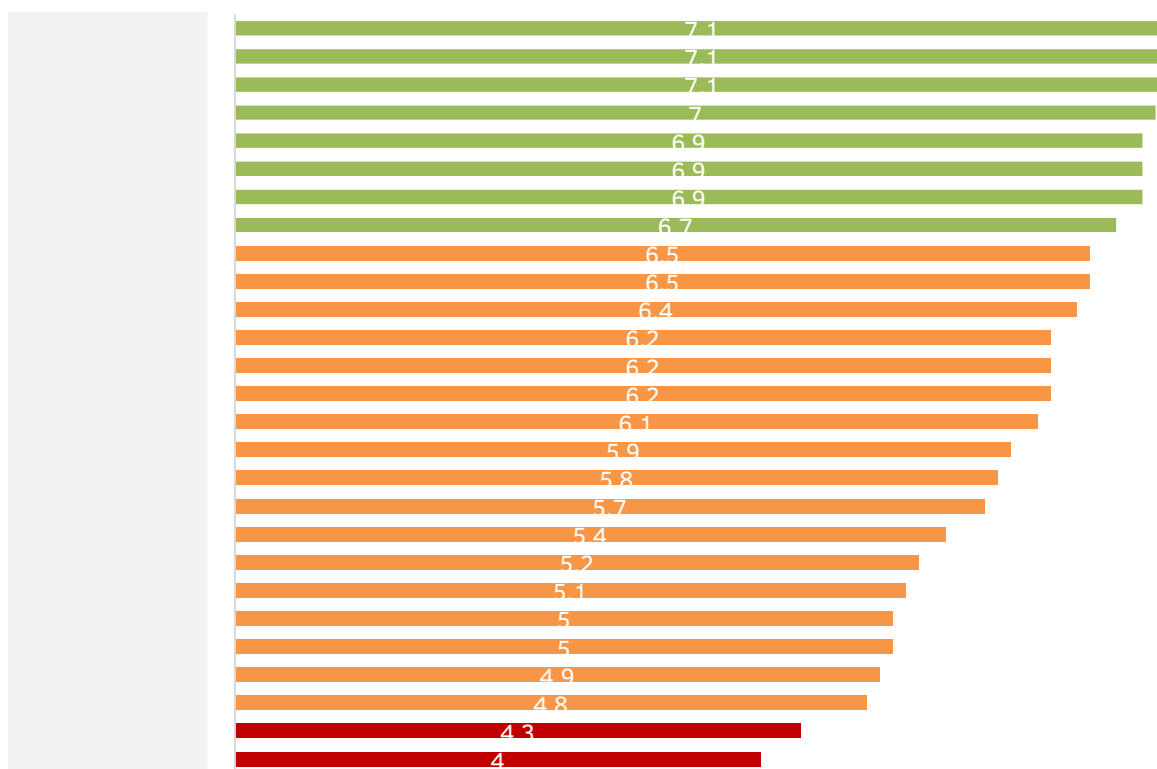
Анализ результатов проводился по интегральной шкале Готовность к изменениям. В процессе анализа было выявлено, что в целом руководители открыты новому, готовы к переменам. При этом они должны знать в каком направлении будут проходить изменения, плановость и последовательность этих изменений, чтобы иметь возможность для перестройки и подготовки своего персонала. Им важно, чтобы соблюдался баланс между стабильностью и изменчивостью, они не сторонники революционных перемен.



На гистограмме представлен рейтинг руководителей по отношению к изменениям.

Зеленым цветом выделены руководители, которые способны быстро подхватить любые начинания, внедрять различного рода инновации.

Красным цветом отмечены руководители, которые с осторожностью подходят к любым нововведениям. Они должны быть уверены, что они приведут к эффективности деятельности компании.

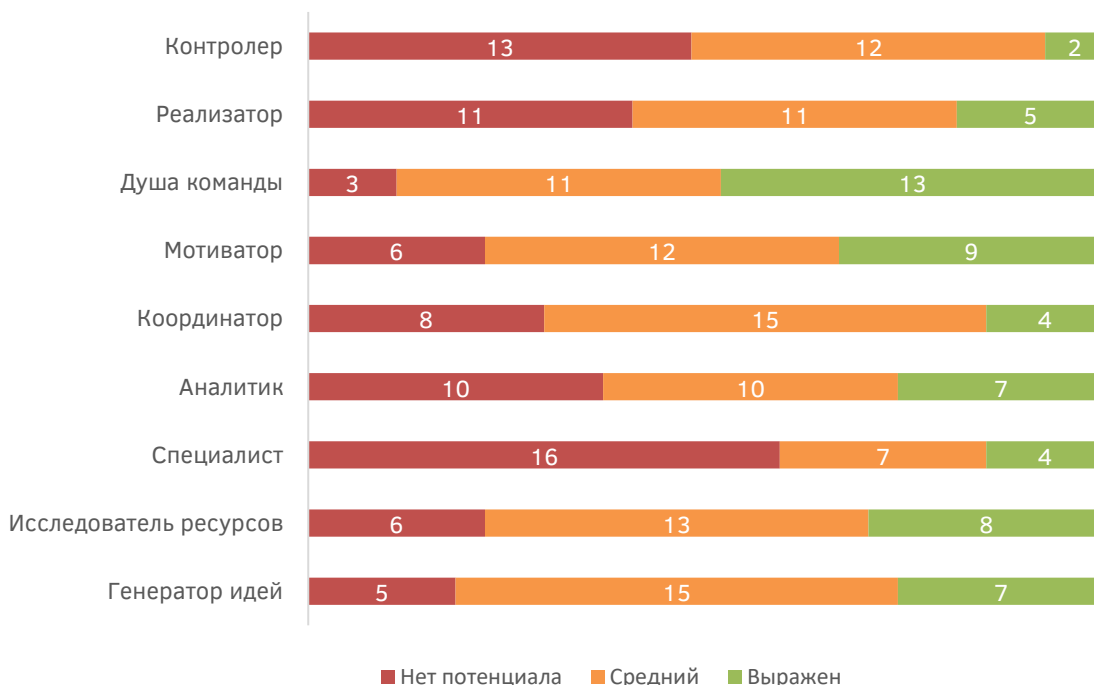




КОМАНДНЫЕ РОЛИ

Распределение ролей в команде руководителей показало, что:

- В команде много людей, которые способны создать атмосферу в коллективе, повести за собой сотрудников, предлагать разнообразные идеи, исследовать возможности, ресурсы.
- Обращает на себя внимание, что руководителей, готовых взять на себя контролирующие и реализующие функции не так много.** Это может приводить к тому, что команда не всегда будет достигать поставленных целей или отклоняться от выбранного курса.





КОНФЛИКТНОСТЬ

Большинство руководителей обладают средним и низким уровнем конфликтности.

Они настроены на сотрудничество, поиск компромиссов. В большинстве своем они не будут создавать конфликтных ситуаций, а возникающие противоречия будут решать конструктивным путем.

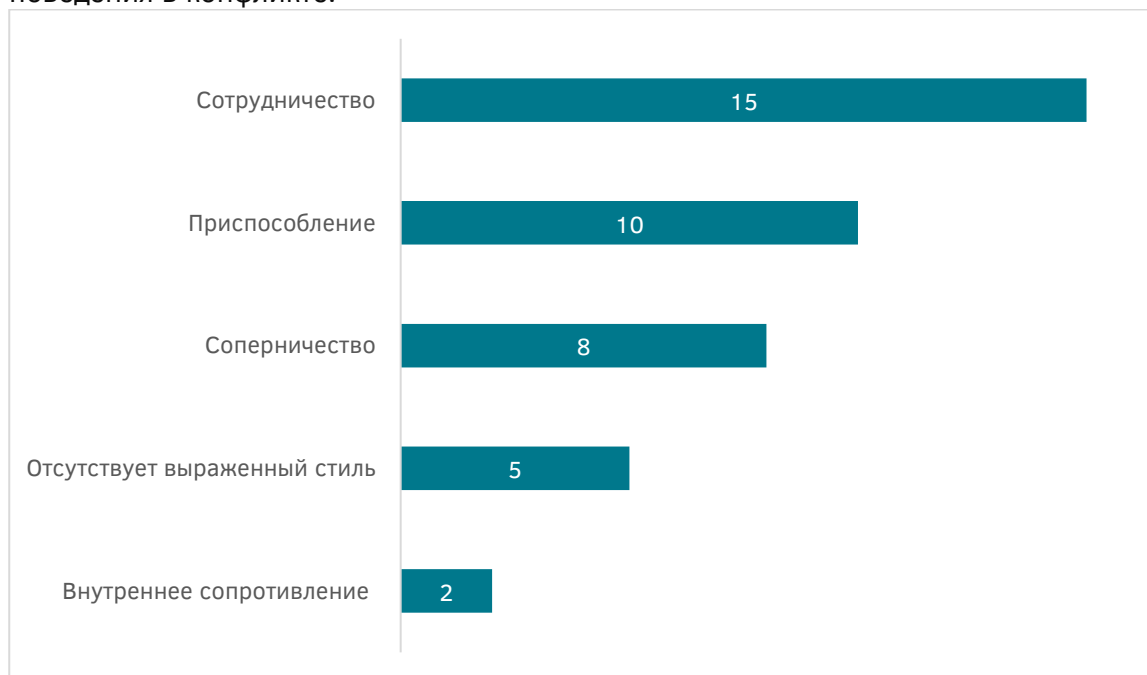
При этом ряд руководителей имеет высокий уровень конфликтности. Но они подходят к нему конструктивно, рассматривая конфликт как вызов, возможность для развития, способ выработки новых решений. Они могут управлять конфликтом и находить способы их разрешения.



■ Низкая ■ Средняя ■ Высокая

ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ

На гистограмме представлено распределение по типичным для руководителей формам поведения в конфликте.





ВЫГОРАНИЕ

ОБЩИЙ УРОВЕНЬ ВЫГОРАНИЯ

В ходе оценки руководители проходили тест на определение уровня выгорания. Обследование показало, что среди руководителей людей с таким симптомом небольшое количество.



- **Высокий уровень выгорания** – ФИО
- **Средний уровень выгорания** – ФИО

ИНДЕКСЫ ВЫГОРАНИЯ

0,04

Индекс
выгорания управленческой команды

0,74

Индекс
жизнестойкости

На основе результатов обследования были определены индексы выгорания и жизнестойкости команды.

Индекс выгорания свидетельствует о том, что в компании, в условиях работы мало предпосылок для развития этого симптома. Наличие выгоревшего сотрудника больше связано с его личностными особенностями.

Индекс жизнестойкости характеризует способность команды выдерживать большие нагрузки и ритм деятельности. Он у команды тоже довольно высокий – 0,74 (в идеале он должен соответствовать единице). При этом надо отметить, что ряд сотрудников находятся в средней зоне выгорания.

И ключевыми проявлениями выгорания являются истощение и негативная самооценка. Эти два фактора свидетельствуют о том, что руководители мало отдыхают и не успевают восстанавливаться после работы. Для предотвращения развития процессов выгорания в команде необходимо больше внимания уделять соотношению работы и отдыха, особенно это важно для руководителей, которые в процессе тестирования имеют средний уровень выгорания.

ПРИЧИНЫ ВЫГОРАНИЯ



СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ТОЧКИ РОСТА КОМАНДЫ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ТОЧКИ РОСТА
- Профессиональные специалисты - Сформировавшиеся руководители - Высокая вовлеченность - Высокий творческий потенциал - Высокая работоспособность, жизнестойкость команды - Самостоятельные лидеры команд	- Слаженность и сплоченность команды - Плановость и согласованность действий работы команды - Разграничение зон ответственности, функций и полномочий - Контроль выполнения совместно выработанных решений и договоренностей - Выстраивание внутренних бизнес-процессов



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Лидерство (личное, командное)	Способность принимать на себя роль лидера в команде, умение вдохновить, заразить личным примером, энтузиазмом сотрудников и обеспечить их готовность действовать в заданном направлении, побуждать их к достижению целей организации.
Управление персоналом (исполнением)	Способности и умения: организовывать, планировать работу группы и ресурсы, формулировать цели совместной деятельности, распределять обязанности и ресурсы, делегировать полномочия, использовать эффективно использовать мотивационные инструменты, контролировать эффективность выполнения.
Принятие решений	Способность быстро принимать самостоятельные решения, не дожидаясь указаний по поводу того, что и как делать, и переходить к действию по их воплощению.
Управленческая ответственность	Способность отвечать за результаты управленческого решения и ошибки перед всеми, кого касается это решение; способность отвечать за создание необходимых условий для работы и конечный результат деятельности подразделения, рабочей группы.
Управление изменениями	Способность выстраивать систему управления изменениями, готовность внедрять новые методы и технологии работы, быть «агентом изменений», обучать персонал работе в новых условиях.
Системность мышления	Способности самостоятельно выстроить целостную картину происходящих событий в компании и на рынке на основе существенных факторов, рационально оценивать ситуацию и ее влияние на конечный результат, прогнозировать развитие событий на основе имеющейся информации

Деловая коммуникация	Способность выстраивать эффективную коммуникацию с коллегами, способность работать в группе для достижения общего результата, стремление к сотрудничеству, взаимопомощи, выстраиванию партнерских взаимоотношений, следование стратегии «выиграл – выиграл»
Ориентация на результат	Способность четко представлять результат своей деятельности, удерживать его в процессе работы, способность сохранять направленность и активность до получения результата.
Проактивность	Способность влиять на ситуацию, изменять окружающее пространство, ситуации, процессы, предвидя будущие проблемы и риски, опережая негативные события и формируя нужные реакции для достижения целей, захватывая и удерживая инициативу.



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. УРОВНИ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	ХАРАКТЕРИСТИКА УРОВНЯ
5	Высокий уровень развития компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Поведенческие навыки автоматизированы и демонстрируются в любых ситуациях. Мотивационно-личностный потенциал соответствует высокому уровню проявления компетенции.
4	Выше среднего уровень развития компетенции. сотрудник успешно применяет компетенцию в широком спектре организационных ситуаций. Поведенческие навыки сформированы полностью, но в нестандартных ситуациях может снижаться эффективность деятельности, нарушаться последовательность действий. Мотивационно – личностный потенциал способствует развитию компетенции.
3	Средний уровень развития компетенции. Сотрудник применяет компетенцию во многих типовых ситуациях. Навыки сформированы не полностью, проявляются либо на уровне отдельных умений, либо нарушена последовательность действий. В ситуациях, отклоняющихся от стандартной, поведение может не демонстрироваться. Для полной реализации навыка необходим контроль поведения со стороны сотрудника. Мотивационно-личностный потенциал поддерживает проявление компетенции.
2	Сниженный уровень развития компетенции. Сотрудник применяет компетенцию только при необходимости в типовых ситуациях, от случая к случаю. Навыки плохо сформированы, проявляются в виде набора отдельных умений. При внешнем контроле и наличии инструкции может продемонстрировать нужное поведение.

	Мотивационно-личностный потенциал слабо способствует проявлению компетенции.
1	Низкий уровень развития компетенции. Компетенция у сотрудника не проявляется. Навыки лежащие в основе поведения, не сформированы даже на уровне отдельных умений. Мотивационно-личностный потенциал не способствует проявлению компетенции.



ПРИЛОЖЕНИЕ 3. УЧАСТНИКИ ОЦЕНКИ

[illegible]