



Тренинг
Центр
«МАЛЕС»

СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

Сотрудник 1

**Рекомендации для проведения сессии
обратной связи**

Центр Развития для продакт менеджеров и бренд менеджеров	Компания X .2020
Отчет составлен	МАЛЕС, 2020

Введение



Данный отчет является строго конфиденциальным и предназначен для использования компанией X в заявленных целях. А именно: развитие продакт менеджеров и бренд менеджеров компании.

Цель Центра Развития состояла в том, чтобы представить г-же Сотруднику 1 и компании Софит Люкс информацию о ее сильных сторонах, областях возможного развития и показателях значимых компетенций.

Процедура Центра Развития была построена таким образом, чтобы осветить те качества, развитие которых может обеспечить успешность и эффективность г-жи Сотрудника 1 в будущей работе.

Данный отчет позволит получить информацию о поведении г-жи Сотрудника 1 в различных ситуациях с точки зрения критериев, которые признаны существенными для работы продакт менеджера компании X.

Использованные методы

Сотруднику 1 было предложено выполнить:

➤ Тесты способностей

Тесты способностей позволяют оценить, как человек работает с информацией (насколько быстро и точно он это делает). Они принципиально отличаются от традиционных тестов IQ: в то время как IQ измеряют общую эрудицию, тесты способностей могут показать, как быстро человек научится работать с информацией того или иного рода, начнет применять знания на практике, с какими трудностями при работе с информацией он может столкнуться. Другими словами, тесты способностей позволяют измерить потенциал человека и прогнозировать успешность его развития в компании.

Батарея **SAPPHIRE АНАЛИЗ** состоит из двух тестов: *Анализ числовой информации* и *Анализ вербальной информации*.

Уровень сложности: высокий

- **Анализ числовой информации.** Тест направлен на оценку способности кандидата эффективно работать со сложной информацией, которая представлена в числовой, табличной и графической формах, системно анализировать все составляющие факторы и условия задачи и уметь находить единственно правильное решение.

Тест содержит 19 вопросов. Время тестирования – 24 минуты.

- **Анализ вербальной информации.** Тест направлен на оценку способности кандидата анализировать сложную текстовую информацию и делать правильные логические выводы на основе прочитанного.
- Тест содержит 32 вопроса. Время тестирования – 22 мин

➤ **Профессиональный личностный опросник 15FQ+**

позволяет определить: личностные характеристики кандидатов, которые впоследствии будут влиять на успешность работы. Результаты опросника показывают, каких рисков, связанных с поведением сотрудников можно ожидать в дальнейшем (особенности межличностного поведения, стили решения проблем, особенности эмоциональной сферы.) Кроме того, результаты профессионального личностного опросника 15 FQ+ позволяют оценить большинство компетенций.

➤ **Групповая дискуссия с нераспределенными ролями «Lucky Airlines»**

Этот тип упражнения предполагает организацию группового обсуждения, где каждый участник владеет общей информацией. При выполнении упражнения, участникам необходимо изучить общую ситуацию, выработать подход к участию в дискуссии, найти совместное решение и представить его.

Упражнение состоит из двух частей. Первая часть - индивидуальное задание, вторая часть – групповое обсуждение

Участники имеют возможность продемонстрировать свой предпочитаемый стиль поведения по следующим критериям: навыки участия в групповой дискуссии, навыки принятия группового решения, навыки командной работы.

➤ **Аналитическая презентация «Marketing Health»**

Аналитическая презентация позволяет увидеть подходы кандидата к анализу, структурированию и систематизации информации. Кроме того, упражнение позволяет оценить уровень понимания коммерческой информации, навыки создания плана действий по развитию бренда, особенности принятия решения, навыки взаимодействия в системе «маркетинг - продажи».

Упражнение состоит из двух частей: первая часть: презентация плана действий бренд директору, вторая часть – встреча с руководителем отдела продаж, где необходимо добиться принятия плана продвижения бренда.

➤ **Интервью, основанное на компетенциях**

Интервью дает возможность оценить уровень развития компетенций кандидата и структурировать его профессиональный опыт в проекции на модель компетенций компании.

Критерии для оценки бренд менеджера

Критерии	Описание
Планирование и организация:	<ul style="list-style-type: none"> • Детально прописывает порядок действий • Правильно расставляет приоритеты с учетом срочности и важности • Разрабатывает альтернативные варианты действий • Эффективно организует время, ресурсы, рабочую нагрузку
Аналитическое мышление:	<ul style="list-style-type: none"> • Умеет решать сложные задачи в условиях неопределенности, • Структурирует проблему, выделяет составные части проблемы • Предлагает и анализирует альтернативы • Оценивает ситуацию с точки зрения прибыльности и затрат • Формулирует точные вопросы для получения информации
Убедительная коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> • Ясно и четко излагает свою позицию • Приводит разнообразные аргументы в поддержку своей точки зрения • Находит сторонников в процессе обсуждения • Преодолевает возражения • Оценивает индивидуальные особенности собеседника
Умение работать в команде	<ul style="list-style-type: none"> • Проявляет терпимость к точкам зрения других • Запрашивает мнение коллег • Оказывает коллегам помощь • Использует различные стили поведения • Проявляет внимание к интересам и потребностям других
Инициативность	<ul style="list-style-type: none"> • Открыт новому опыту / знаниям • Оценивает свои сильные стороны и области для развития • Предлагает идеи и решения, направленные на повышение эффективности работы • Прикладывает дополнительные усилия, оказывает влияние на ситуацию • Ищет дополнительные возможности в ситуации

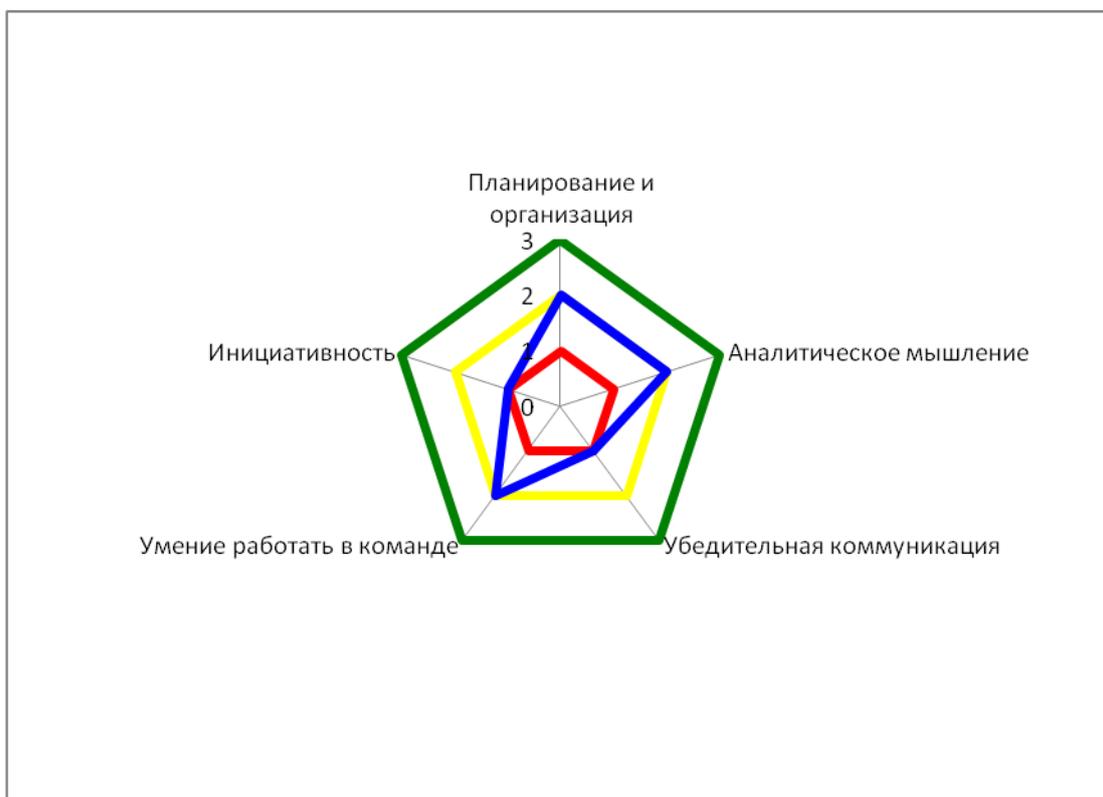
Оценка по критериям

Для оценки использовалась следующая шкала:

УРОВЕНЬ	ОПИСАНИЕ УРОВНЯ	БАЛЛ
A	Область развита на достаточном уровне, что позволит эффективно выполнять работу	3
B	Выявлены некоторые риски для развития исследуемой области.	2
C	Существенные риски для развития исследуемой области	1

Результаты представлены в виде диаграммы.

Диаграмма показывает уровень развития значимых критериев кандидата в баллах (синий цвет). Желтым и красным цветом соответственно выделены незначительные и существенные риски кандидата.



Выявлены существенные риски по критериям «Убедительная коммуникация», «Инициативность»

Краткое резюме

Потенциальные сильные стороны

- Демонстрирует методичность в работе с информацией. Придерживается системы и порядка при решении рабочих вопросов
- Демонстрирует высокий уровень ответственности при выполнении заданий, что говорит о потенциальной возможности самостоятельно принимать решения и об установленных высоких стандартах по отношению к качеству работы
- Стремится тщательно перепроверять информацию, умеет выделить главные критерии для принятия решения

Возможные области развития

- Вероятно, обладает повышенной тревожностью, что указывает на то, что Сотрудник 1 может снижать эффективность выполнения рабочих заданий под давлением
- В большей степени, склонна к самостоятельной работе, нежели к работе в команде. Не особенно учитывает другие мнения для внесения изменений в свое первоначальное решение
- В групповой работе отказалась от своего решения, которое было близко к модельному. Не смогла отстоять свою позицию в условиях возражений со стороны коллег. Предпринимала малое количество усилий, чтобы отстоять свой вариант
- Нуждается во времени, чтобы анализировать большие объемы данных. Вероятно, чувствует интуитивно как необходимо поступить. Однако, еще не обладает развитыми навыками анализа коммерческой информации и принятия решений
- Проявляет умеренный интерес к потребностям другой стороны. Это обстоятельство может негативным образом влиять на характер взаимодействия с сейлс командой

Краткое резюме по критериям

Предполагаемые потребности в развитии

Планирование и организация

	Проявленный уровень В
<p>Обратить внимание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Не склонна рассматривать стратегические перспективы принимаемых решений ○ Не продумывает действий на случай непредвиденных обстоятельств. Склонна принимать другую точку зрения по обсуждаемому вопросу ○ Не учитывает изменений, которые появляются в ходе обсуждения 	

Аналитическое мышление

	Проявленный уровень В
<p>Обратить внимание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Не склонна синтезировать результат. Принимает решения на основании анализа отдельных данных ○ Испытывает сложности при анализе предложений других. Особенно в ситуации, когда предлагается решение, основанное на большом анализе коммерческих данных 	

Убедительная коммуникация

	Проявленный уровень С
<p>Обратить внимание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Приводит ограниченное число аргументов в защиту своей позиции. Сдает позиции под давлением, принимая на себя излишние обязательства ○ Не склонна аргументировать свою позицию точными цифрами. В силу этого аргументы теряют убедительную силу для окружающих ○ Не выясняет потребности сторон и не склонна искать сторонников для продвижения своих идей 	

Умение работать в команде

	Проявленный уровень В
Обратить внимание: <ul style="list-style-type: none">○ Не успевает оценить конструктивность идей других. Поэтому склонна уступить настойчивости коллег и снизить активность своего участия в групповом обсуждении○ Не предоставляет помощь коллегам в группе, не склонна делиться информацией. Особенно эти предположения имеют место в ситуации получения возражений со стороны коллег	

Инициативность

	Проявленный уровень С
Обратить внимание: <ul style="list-style-type: none">○ Не ищет дополнительные возможности в ситуации. Останавливается в решении на уровне первоначального анализа. Испытывает дискомфорт при анализе дополнительных критериев, предлагаемых другим○ Предлагает идеи в рамках обсуждения. Не находит те аргументы, которые бы вели к улучшению деятельности или повышению качества группового решения	

Результаты профессионального тестирования

8-10 стен Обладающий **высоким** уровнем способностей

4-7 стен Обладающий **достаточным** уровнем способностей

1-3 стен Обладающий **низким** уровнем способностей

<i>Тест</i>	<i>Стен</i>	<i>Процентиль % ille</i>	<i>Кол-во ответов</i>	<i>Кол-во правильных ответов</i>
Анализ числовой информации	2	10	7	3
Анализ вербальной информации	6	63	28	16

Процентиль показывает, сколько процентов менеджеров, выполнявших этот тест ранее, показали более низкий результат, чем данный участник.

Критические приоритеты развития

Критерий	Возможные действия
Убедительная коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Анализируя информацию, стремитесь рассматривать ее с различных точек зрения. Для любого решения, которое вам предлагают рассмотреть, найдите хотя бы 1 недостаток в краткосрочной перспективе и один недостаток или риск в долгосрочной
Инициативность	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Овладейте принципами анализа коммерческой информации. Для этого возьмите за правило, решать модельные задачи из сферы ответственности бренд менеджера, запросите обратную связь от более опытных коллег. Кроме того, читайте любые издания, касающиеся вашего сектора бизнеса и практикуйте новые подходы в работе

Рекомендации

Литература:

- Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес
- Канеман Д., Словик П., Тверски А., Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения
- Нельке М. Учимся принимать решения. Быстро, точно, правильно
- О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления