



СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

Сотрудник 2

**Рекомендации для проведения сессии
обратной связи**

Центр Оценки и Развития для менеджеров высшего звена	Компания X 2020
Отчет составлен	2020

Введение



Данный отчет является строго конфиденциальным и предназначен для использования компанией в заявленных целях. А именно: развитие менеджеров высшего звена клиники X

Цель Центра Оценки и Развития состояла в том, чтобы представить г-ну Сотруднику 2 и компании информацию о его сильных сторонах, областях возможного развития и показателях значимых компетенций.

Процедура Центра Оценки и Развития была построена таким образом, чтобы осветить те качества, развитие которых может обеспечить успешность и эффективность г-на Сотрудника 2 в будущей работе.

Данный отчет позволит получить информацию о поведении г-на сотрудника 2 в различных ситуациях с точки зрения критериев, которые признаны существенными для работы менеджера высшего звена управления Клиники.

Использованные методы

Сотруднику 2 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.

➤ **Индивидуальное упражнение на «Мегалифт»**

Оценивает: аналитическое мышление, навыки расстановки приоритетов, навыки управления временем, решительность, инициативность, внимания к деталям, понимание своего сектора бизнеса,

➤ **Работа в паре «Линда Хорека»**

Ролевая игра предполагает выявить навыки проведения развивающей обратной связи. Кандидату необходимо оценить входящую информацию, определить подход к проведению беседы и продемонстрировать навыки решения проблемы с сотрудником.

Групповая дискуссия с распределенными ролями «Дримлайн»

Оценивает: подходы кандидата к анализу, структурированию и систематизации информации. навыки аргументирования, способность создавать бизнес-решения, межличностную гибкость, навыки работы в команде

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

➤ **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

Критерии	Описание
Управление эффективностью работы	<ul style="list-style-type: none"> • Структурирует собственную деятельность • Составляет планы и расписания • Расставляет приоритеты в работе с учетом критериев срочности и важности • Определяет критерии эффективности работы • Справляется с трудностями в работе
Управление/развитие подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> • Определяет потребности в обучении сотрудника/группы сотрудников • Обладает навыками диагностики и мониторинга поведения сотрудника • Выявляет, каких знаний и навыков не хватает сотрудникам для достижения результата • Создает совместно с сотрудником план его развития. Определяет конкретные области для улучшения • Учитывает особенности опыта и мотивированности сотрудника в ходе обратной связи, коучинга • Дает рекомендации по применению навыков на рабочем месте с учетом специфики конкретной ситуации • Предлагает инструменты и ресурсы для достижения цели сотрудником
Анализ проблем /принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> • Выделяет составные части проблемы. Выявляет причины возникновения проблемы • Делает корректные выводы на основе собранной информации. Рассчитывает затраты и прибыль • Умеет диагностировать конкретную бизнес задачу, определяет «узкие места» и зоны риска • Определяет какой информации не хватает для принятия решения • Формулирует точные вопросы для получения информации
Межличностное понимание/оказание влияния	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрирует внимательное отношение к чувствам, интересам и потребностям собеседника • 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
Работа в команде/сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> • Вносит существенный вклад в обсуждение проблем и выработку группового решения • Своевременно и полно предоставляет информацию коллегам • Одинаково активно работает со всеми членами группы • Демонстрирует признаки активного слушания и внимания • Запрашивает мнение коллег и необходимую информацию для принятия решения • Помогает коллегам с выполнением поставленных задач

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 незначительные риски по критериям: «работа в команде/сотрудничество»

Краткое резюме

Потенциальные сильные стороны

- Демонстрирует развитый эмоциональный интеллект и высокую дипломатичность в общении
- Есть основания отметить высокую эмоциональную устойчивость, хорошо «держит удар», справляется с давлением
- Демонстрирует высокий интерес к саморазвитию. В этой связи, необходимо обсудить с кандидатом какие цели он ставит перед своей командой в каком направлении предпочитает двигаться сам, чтобы обеспечить кандидату результативную работу, используя высокую мотивацию
- Демонстрирует независимость суждений и взглядов. Готов принимать ответственность за решения на себя. Как подчиненный, также демонстрирует независимый тип, то есть он предпочитает работать в условиях, когда дают возможность реализовывать свои идеи

Возможные области развития

- Вероятно, склонен ограничивать общие решения. Достаточно осторожен в высказываниях и решениях, может обтекаемо ставить задачи
- Склонен демонстрировать умеренную эмпатию. В этой связи, коллеги и подчиненные могут ощущать наличие некой дистанции с ними и сдержанность в общении. Старайтесь развивать свою социальную уверенность, практикуйте публичные выступления и презентации
- Вероятно, Сотрудник 2 демонстрирует высокую самодостаточность, что может означать, что он не особенно нуждается в поддержке и одобрении группы. В этой связи, можно предположить, что он не использует все возможности групповой работы
- Вероятно, Андрей придерживается более консервативных методов, настороженно относится к инновациям

Краткое резюме по критериям

Предполагаемые потребности в развитии

Управление эффективностью работы

	Проявленный уровень В
<p>Обратить внимание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Не склонен уделять внимание мелочам ○ Нуждается во времени, работая с точной информацией, анализируя таблицы числа , графики 	

Управление/развитие подчиненных

	Проявленный уровень В
<p>Обратить внимание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Склонен неконкретно описывать проблему с подчиненным, не детализирует ситуацию ○ Склонен, в большей степени, убеждать сотрудника в неправильных действиях, нежели прояснять проблему с помощью вопросов, с опорой на индикаторы. Не описывает цену ошибки подчиненного ○ Встречаясь с возражениями сотрудника, склонен давать директивные указания о том, в каком направлении развиваться. Вероятно, самостоятельно определяет критерии для оценки подчиненного 	

Анализ проблем /принятие решений

	Проявленный уровень В
<p>Обратить внимание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Демонстрирует осторожность при принятии решения. Не склонен «давить» группу ○ Разбираясь в ситуации, проходит только «пол дороги», возможно, отчасти это может быть связано с тем, что Сотрудник 2, в большей степени, опирается на рациональные факты и упускает человеческий фактор при принятии решения ○ Нуждается во времени на анализ ситуации, склонен видеть всю картину, собрать всю информацию. В этой связи, необходимо обратить внимание на своевременность решений 	

Межличностное понимание/оказание влияния

	Проявленный уровень В
<p>Обратить внимание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Не склонен использовать различные стили оказания влияния. Предпочитает демонстрировать один стиль поведения без учета индивидуальных особенностей собеседника ○ Не особенно проявляет внимание к потребностям других. Вместе с тем, для Сотрудника 2 важно, насколько он соответствует ожиданиям других. Практикуйте участие в совместных обсуждениях, искренне интересуйтесь другими и их интересами ○ Развивайте способность мотивировать людей и вызывать у них энтузиазм 	

Работа в команде/Сотрудничество

	Проявленный уровень В
<p>Обратить внимание:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Не склонен брать на себя роль лидера в групповом обсуждении. высказывается только в рамках своей задачи, действует в большинстве случаев самостоятельно ○ Не склонен брать на себя организацию групповой дискуссии, дозированно делится информацией с коллегами, В некоторых случаях ограничивает обсуждение, не поддерживает энтузиазм группы 	

Результаты профессионального тестирования

71%-99% Обладающий **высоким** уровнем способностей

30%-70% Обладающий **достаточным** уровнем способностей

До 29% Обладающий **низким** уровнем способностей

<i>Тест</i>	<i>Процентиль % ille</i>	<i>Кол-во ответов/ко-во заданий</i>	<i>Кол-во правильных ответов</i>
Анализ числовой информации	25%	8/19	6
Анализ вербальной информации	45%	25/28	15

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

Критические приоритеты развития

Критерий	Возможные действия
<p>Работа в команде/сотрудничество</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Запросить обратную связь у коллег, руководителя относительно своих сильных сторон и областей для развития. Определить действия, позволяющие использовать сильные стороны для привлечения новых ресурсов, новых методов в работу ➤ Распределяя задачи подчиненным, задавайте вопросы и анализируйте их реакцию. Переспрашивайте, запрашивайте обратную связь. В таком случае Вы сможете выработать с сотрудником согласованный план действий ➤ Проанализируйте взаимоотношения в команде. Попробуйте применить к каждому сотруднику индивидуальный подход. Для этого выделите сильные / слабые стороны каждого из них и напишите свои действия, которые помогут улучшить как индивидуальный результат, так и командный

Литература

Литература:

- Холден Ф. Квинтэссенция, или менеджмент для менеджеров
- Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний
- Рассел Т. Навыки эффективной обратной связи.
- Бендер П. У., Трач Р.А. Секреты эффективной межличностной коммуникации