

Консолидированный отчет по результатам проведения Центра Развития

*для продакт менеджеров и бренд менеджеров
компании X*

2020

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение

- ✓ Основные задачи Центра оценки и развития
- ✓ Используемые методы
- ✓ Матрица упражнений
- ✓ Список критериев для оценки бренд менеджеров
- ✓ Условные обозначения

2. Общие выводы по результатам Центра развития

- ✓ Сильные стороны и области развития
- ✓ Сравнительная оценка по критериям (группа высокого потенциала, группа развития и группа риска)
- ✓ Матрица задачи/компетенции (пояснения)
- ✓ Матрица задачи/компетенции

1. Введение

Центр оценки и развития для продакт менеджеров и бренд менеджеров компании X был проведен _____ 2019 г. Всего участников – 15 человек

Основные задачи Центра развития:

- Получить для сотрудников компании согласованный с их менеджерами план развития значимых компетенций
- Определить потребности в развитии для сотрудников отдела маркетинга
- Сформировать установку у бренд менеджеров на необходимость построения системы эффективных взаимоотношений в системе «маркетинг - продажи»

Использованные методы:

- Тесты способностей Sapphire Анализ (анализ числовой информации, анализ вербальной информации)
- Профессиональный личностный опросник 15FQ+
- Групповая дискуссия с нераспределенными ролями «Lucky Airlines»
- Аналитическая презентация «Marketing Health»
- Интервью, основанное на компетенциях

Матрица упражнений

Ниже представлена матрица упражнений в сочетании с оцениваемыми компетенциями.

Таким образом, мы видим, что в ходе проведения Центра оценки и развития для продакт менеджеров и бренд менеджеров все компетенции исследовались в двух и более инструментах.

| Тип упражнения / Компетенция | Групповая дискуссия «Lucky Airlines» | Аналитическая презентация «Marketing Health» | Ролевое упражнение «Беседа с SF» | Тесты способностей | Личностный опросник 15FQ |
|------------------------------|--------------------------------------|--|----------------------------------|--------------------|--------------------------|
| Планирование и организация | | | | | |
| Аналитическое мышление | | | | | |
| Убедительная коммуникация | | | | | |
| Умение работать в команде | | | | | |
| Инициативность | | | | | |



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 |



Условные обозначения

Ниже приведены условные обозначения, которые используются в разделе «сравнительная оценка по критериям»

Сравнительная оценка по критериям

| Уровень | Описание уровня |
|----------|--|
| A | Область развита на достаточном уровне, что позволит эффективно выполнять работу. Выявлен значительный потенциал для развития |
| B | Выявлены некоторые риски для развития исследуемой области. |
| C | Выявлены существенные риски для развития исследуемой области |

Результаты тестов способностей

Результаты тестирования представлены в консолидированном отчете в процентилях. Перцентиль показывает, сколько процентов менеджеров, выполнявших этот тест ранее, показали более низкий результат, чем данный участник.

| Перцентиль % | Описание уровня |
|-------------------|---|
| 71% и выше | Результаты считаются высокими и указывают на способность сотрудника с высокой эффективностью справляться с рабочей нагрузкой и сложными задачами |
| 30%-70% | Результаты считаются средними и указывают на отсутствие видимых рисков при продвижении и на достаточные способности эффективно выполнять рабочие задачи |
| До 29% | Результаты считаются низкими и указывают на возможные риски при продвижении сотрудника. Считается, что может понадобиться время на обучение сотрудника, а также, что он может не всегда справляться с требуемым ритмом выполнения рабочих заданий и допускать большое количество ошибок |



2. Общие выводы по результатам Центра развития

Сильные стороны и области развития сотрудников отдела маркетинга

| | |
|---|--|
| <u>Наиболее развитые компетенции</u> | <ul style="list-style-type: none">▪ Аналитическое мышление |
| <u>Компетенции, требующие наибольшего развития</u> Приоритет 1 | <ul style="list-style-type: none">▪ Умение работать в команде▪ Убедительная коммуникация▪ Инициативность |
| <u>Компетенции, требующие развития</u> Приоритет 2 | <ul style="list-style-type: none">▪ Планирование и организация |



Сравнительная оценка по критериям

По итогам Центра развития есть основания выделить 3 группы сотрудников. А именно Группа сотрудников с высоким потенциалом (А), группа развития (В), группа риска (С)

Сотрудники компании были разделены по группам, основываясь на следующих критериях:

А (Группа высокого потенциала)

Сотрудники демонстрируют хорошее владение компетенциями, высокую способность к развитию. Сотрудники демонстрируют по большинству критериев уровень А и В, не демонстрируют уровень С

В (Группа развития)

Сотрудники требуют сравнительно небольших инвестиций (в большинстве случаев) для профессионального развития. В большинстве случаев, демонстрируют уровень развития компетенций А и В, допускается по одному из критериев оценка уровня С

С (Группа риска)

На развитие компетенций сотрудников этой группы потребуется затратить существенные ресурсы. В случае отсутствия прогресса в развитии компетенций данные сотрудники склонны неэффективно выполнять рабочие задачи. В эту группу вошли сотрудники, показавшие по двум и более компетенциям уровень С



Группа сотрудников с высоким потенциалом

| Фамилия, ИМЯ | Планирование и организация | Аналитическое мышление | Убедительная коммуникация | Умение работать в команде | Инициативность | Анализ числовой информации, <i>% ile</i> | Анализ вербальной информации, <i>% ile</i> |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------|--|--|
| Сотрудник 1 | В | А | В | В | В | 99% | 96% |
| Сотрудник 2 | В | В | В | А | В | 95% | 63% |
| Сотрудник 3 | В | А | В | В | В | 91% | 93% |
| Сотрудник 4 | В | А | В | В | В | 99% | 98% |
| Сотрудник 5 | А | А | В | В | В | 27% | 52% |
| Сотрудник 6 | В | А | А | В | В | 51% | 81% |



Группа развития

| Фамилия, ИМЯ | Планирование и организация | Аналитическое мышление | Убедительная коммуникация | Умение работать в команде | Инициативность | Анализ числовой информации, <i>% ille</i> | Анализ вербальной информации, <i>% ille</i> |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------|---|---|
| Сотрудник 7 | В | В | В | В | С | 84% | 73% |
| Сотрудник 8 | В | В | В | С | В | 39% | 96% |
| Сотрудник 9 | В | А | В | В | С | 39% | 41% |



Группа риска

| Фамилия, имя | Планирование и организация | Аналитическое мышление | Убедительная коммуникация | Умение работать в команде | Инициативность | Анализ числовой информации, % <i>ille</i> | Анализ вербальной информации, % <i>ille</i> |
|--------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------|---|---|
| Сотрудник 10 | B | B | C | C | C | 64% | 88% |
| Сотрудник 11 | B | A | C | B | C | 75% | 63% |
| Сотрудник 12 | B | A | B | C | C | 99% | 88% |
| Сотрудник13 | B | B | C | B | C | 3% | 31% |
| Сотрудник14 | B | B | C | B | C | 10% | 63% |
| Сотрудник 15 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 51% | 63% |

Матрица Задачи / Компетенции (Пояснения)

Ниже (с.13) представлена информация, которая позволяет сделать прогноз успешности выполнения задач на предстоящий период отделом маркетинга компании Х.

В матрице «Задачи/Компетенции» (с. 13) слева находятся задачи бренд менеджера согласно должностным инструкциям.

Справа представлены оцениваемые компетенции. Серым цветом выделены компетенции, уровень развития которых влияет на качество выполнения рабочих задач.

Таким образом, мы посчитали среднюю оценку по всем компетенциям (данные представлены в последней строке таблице в столбцах под каждой оцениваемой компетенцией).

Для оценки использовалась следующая шкала:

| Уровень | Описание уровня | балл |
|----------|--|----------|
| A | Область развита на достаточном уровне, что позволит эффективно выполнять работу. Выявлен значительный потенциал для развития | 3 |
| B | Выявлены некоторые риски для развития исследуемой области | 2 |
| C | Выявлены существенные риски для развития исследуемой области | 1 |

Уровень развития компетенций менее 2 баллов ставит под угрозу выполнение соответствующих рабочих задач. Список этих задач выделен в матрице желтым цветом

Матрица Задачи / Компетенции

| Задачи продакт-менеджера | Компетенции | | | | |
|---|----------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------|
| | Планирование и организация | Аналитическое мышление | Убедительная коммуникация | Умение работать в команде | Инициативность |
| * Осуществляет поиск новых поставщиков / производителей | | | | | |
| * Оценивает финансовые показатели рынка для формирования ассортимента | | | | | |
| * Улучшает конкурентные преимущества по существующим товарным группам (характеристики товара, цена, качество, ассортимент) | | | | | |
| * Мониторит рынок производителей / поставщиков и предоставляет информацию о новинках в коммерческие подразделения компании | | | | | |
| * Составляет коммерческое обоснование введения новых позиций в продуктовый портфель компании на основании анализа рынка, обратной связи от каналов сбыта, предложений поставщиков, самостоятельного анализа рынка | | | | | |
| * Составляет продуктовый портфель компании | | | | | |
| * Формирует ценовую политику (прайс-лист, система скидок, маркетинговые инструменты) | | | | | |
| * Улучшает условия поставки продукта. Работает с поставщиком | | | | | |
| * Запрашивает и анализирует обратную связь от клиента, сейлс-форс компании | | | | | |
| * Создает инструменты продаж для Sales Force компании | | | | | |
| * Осуществляет обучение специалистов по продажам продуктам портфеля компании | | | | | |
| * Формирует ключевые сообщения по продуктам. Доносит преимущества продукта всем заинтересованным сторонам | | | | | |
| * Осуществляет закупки у поставщиков | | | | | |
| * Анализирует продажи компании, ассортимент | | | | | |
| * Размещает заказы на фабриках. Контролирует своевременное их изготовление | | | | | |
| * Осуществляет поиск клиентов (оптовых покупателей, дизайнеров, архитекторов)* | | | | | |
| * Консультирует филиалы компании по особенностям каждого бренда / продуктовой группы | | | | | |
| * Осуществляет продажу товара клиентам | | | | | |
| Средняя оценка по компетенциям | 2 | 2,6 | 1,6 | 1,7 | 1,5 |

