



ГОДОВОЙ
ОТЧЕТ | 2024

Заказчик: Название вашей компании

Исполнитель: ФИО нашего эксперта

Кандидат: ФИО Вашего кандидата

Период проведения: __.__._____

Цель экспресс-оценки:

- ▶ Оценить потенциал сотрудника по заданным критериям-векторам
- ▶ Определить необходимые драйверы реализации потенциала

Методы экспресс-оценки:

- ▶ Общее наблюдение
- ▶ Лингвистический анализ речи
- ▶ Кейс-интервью
- ▶ Ролевое-интервью
- ▶ Игровая симуляция

Длительность экспресс-оценки: 1 час

Что стоит знать, перед тем как принимать решения на основании данного отчета

Экспресс-оценка отличается от оценки тем, что она:

- ▶ строиться в большей части на проведении интервью с сотрудником, и в меньшей степени на наблюдении проявлений сотрудника в моделируемых ситуациях
- ▶ проводиться в короткие сроки

В связи с выбранным подходом, итоговые данные по оценке следует рассматривать как один из необходимых, но не достаточных типов данных для принятия окончательных кадровых решений по данному сотруднику. Степень достоверности может быть увеличена за счет получения обратной связи от непосредственного руководителя данного сотрудника, других сотрудников и внешних партнеров компании, с которыми сотрудник контактирует в процессе своей деятельности, а также более детально проанализировать прогресс по релевантным показателям деятельности сотрудника. После принятия положительного кадрового решения следует также продолжить наблюдение-оценку за проявлениями сотрудника в процессе адаптации. Окончательно оценку следует давать после прохождения испытательного срока в соответствии с планом задач на испытательный срок.

Краткое описание проведенной работы

Для достижения поставленных целей 13 апреля 2017 г консультантом, ФИО, был проведен проект по экспресс-оценке кандидата на работу ФИО на предмет оценки потенциала по заданным критериям-векторам. Критерии-векторы оценки были согласованы совместно с руководителем компании Заказчика.

Результаты оценки

Результаты оценки структурированы по следующим четырем разделам и представлены ниже:

- I. Оценка компетенций и потенциала
- II. Драйверы успешного раскрытия потенциала сотрудника
- III. Стил управления данным сотрудником
- IV. Оптимальность решения

I. Оценка компетенций и потенциала

Способность проводить изменения

Критерии оценки	Результат оценки (сейчас)	Потенциал на изменения ¹
Адаптивность	Средний уровень. Необходимый и достаточный для внедрения постоянного в единицу времени объема изменений.	N/A
Упорство	Выше среднего. Ориентация на то, чтобы доделывать, создавать завершенность.	N/A
Твердость, внутренняя позиция	Средняя. Периодически склонность искать компромиссы будет мешать принимать, те решения, которые она сама считает эффективными. Периодически может приспосабливаться к «усредненным» решениям.	+
Регулярное тестирование гипотез	Ниже среднего. Девиз «семь раз отмерь – один отрежь». Такой подход может мешать ей оперативно отказываться от неработающих подходов.	-
Менять способы реализации	Чуть ниже среднего. Периодически склонна «застревать» в привычных моделях поведения, при	+

¹Потенциал на изменения. Определяется исходя из суммы следующих факторов: обучаемость, степень осознанности, скорость мышления, склонностей, ценностей, ориентаций, а также тренда (что было до этого, что есть сейчас, какие цели).

Период на раскрытие потенциала: 12 – 15 месяцев

Условные обозначения:

- ▶ «N/A» - данный критерий- вектор не требует раскрытия потенциала
- ▶ «-» - прогноз на раскрытие потенциала по данному критерию-вектору отрицательный
- ▶ «+» - прогноз на раскрытие потенциала по данному критерию-вектору положительный

изменений	этом, не осознавая этого.	
Трансляция для персонала, борьба с сопротивлением	Ниже среднего. Не обладает инструментами влияния на людей. Ее подходы к внедрению изменений может снижать мотивацию линейного персонала.	-
Преданность компании, отстаивание интересов компании	Выше среднего. Высоко ценит компанию, высокая вовлеченность, готова идти на жертвы ради целей компании	N/A

Командная работа

Критерии оценки	Результат оценки (сейчас)	Потенциал на изменения
Выстраивание отношений, завоевание авторитета в текущей команде ²	Ниже среднего. Экспертиза - средняя. Системное мышление – выше среднего. Харизма – ниже среднего. Женщина. Не склонна выстраивать иерархичные отношения. Не совпадает по ценности «статус». Не склонна выстраивать клановые отношения.	+
Создание команды	Среднее. Способна быть участником и драйвером команды, склонна выстраивать команду, а не клан. При этом ей сложно выстраивать команду сильнее себя. Больше слона руководить группами экспертов и ассистентов.	+
Развитие команды	Средняя. Склонна к развитию и старается провоцировать окружение на развитие. Пока не обладает осознанными инструментами развития персонала.	+
Оценка членов команды, анализ личности и компетенций	Ниже среднего. Склонна поверхностно оценивать людей. Ей сложно прогнозировать поведение сотрудников. Делает поверхностные выводы по факту не выполнения задач со стороны коллег.	+
Встраивание новых людей в команду	Выше среднего. Ориентирована на успех сотрудника и команды. Склонна оказывать поддержку и помощь людям с близкими ценностями.	N/A

² Зависит от ценностей и зрелости текущей команды. Принятые базовые условия команды для целей оценки: Команда уважает экспертов в производственной сфере и/или людей с системным мышлением и/или жестких харизматиков. С подозрением относиться к женщинам. Есть определенный уровень застоя. Воспринимает иерархичные отношения. Воспринимает клановые отношения (вокруг человека) в большей степени, чем командные (вокруг цели). Ценности этой команды это надежность, верность, статус.

Делегирование

Критерии оценки	Результат оценки (сейчас)	Потенциал на изменения
Планирование работы подразделения	Ниже среднего. Ей не хватает масштаба мышления для того, чтобы охватить целостно все процессы системы и факторы, которые оказывают на нее влияние.	+
Планирование своей работы	Выше среднего. Человек задачи. Когда есть общий план работы может выделить главное.	N/A
Планирование работы сотрудников	Ниже среднего. Достаточно ответственна. Склонна переоценивать значимость задачи. В связи с этим может не предавать задачи, которые могут быть переданы.	+
Оценка сотрудника перед делегированием	Ниже среднего. Склонна поверхностно оценивать людей. Ей сложно прогнозировать поведение сотрудников. Делает поверхностные выводы по факту не выполнения задач со стороны коллег.	+
Постановка задачи	Чуть ниже среднего. При том, что сама четко понимает задачу, может размыто формулировать ее для своих коллег. Не всегда выбирает нужные формулировки в зависимости от уровня сотрудника.	-
Контроль	Средний. Часто склонна переоценивать коллег, а потому снижать уровень контроля по делегируемым задачам.	+

Коммуникации

Критерии оценки	Результат оценки (сейчас)	Потенциал на изменения
Коммуникации внутри команды производства	Среднее. Склонность к компромиссам может мешать ей продвигать жесткие решения. Это может быть компенсировано ее способностью выслушивать специалистов и находить в их ответах лучшие решения	+
Коммуникации в команде ТОП-менеджеров	Среднее. Способность искать компромиссы эффективно сказываться на работе внутри команды высокого уровня сотрудников. Ей стоит научиться переходить от компромиссных к синергетическим решениям на уровне команды.	+
Коммуникации с заказчиками	Ниже среднего. Готова отстаивать позицию компании. Ей сложно вести длительный переговоры на результат. В переговорах ей лучше уделить позицию эксперта.	-

Итоговая оценка потенциала сотрудника по выбранным критериям (без учета факторов управления): **55%**

II. Драйверы успешного раскрытия потенциала сотрудника

- ▶ У Генерального директора есть возможность еженедельно встречаться с сотрудником на совещаниях и выделять ему 4 часа для персональной работы.
- ▶ Агрессивность внешней среды не будет продолжать возрастать (сильный ток заказов, нарастающие перебои с качеством)
- ▶ Уровень ближней команды руководителей производства не снижается ниже среднего уровня (принимают задачи, периодически допуская ошибки в исполнении).
- ▶ В системе работы производства принципиально не увеличивается количество и уровень проблем.
- ▶ Количество проектов развития производства не увеличивается принципиально
- ▶ Заместитель директора производства повышает свои компетенции, закрывает на 70% операционное управление производством и общение с заказчиками
- ▶ Компания выделяет данному сотруднику средства на персональное обучение управленческим навыкам и производственной специализации.

III. Стиль управления данным сотрудником

Для эффективной адаптации данного сотрудника в новую должность в первую очередь следует ставить задачи развития процессов. Первые достижения по улучшениям помогут ей обрести уверенность на новой позиции. При условии возникновения множества задач необходимо четко вести данного сотрудника по каждой отдельной задаче, так в стрессовой ситуации данный сотрудник склонен ориентировать на процесс больше чем на результат. Первое время стоит плавно вводить данного сотрудника в процесс общения с заказчиками. При постановке задач данному сотруднику следует снижать их важность и поощрять их делегирование. Регулярно подчеркивать значимость данного сотрудника и как эксперта и как руководителя, постепенно выделяя управленческую роль.

Возможная оценка сотрудника, при условии реализации всех драйверов успеха: 75% (норма для должности)

12-15 месяцев – Время, которое потребуется данному сотруднику для адаптации и раскрытия потенциала на новой позиции на уровне **75%**

IV. Оптимальность решения

Если среди альтернативных решений рассматривать привлечения стороннего кандидата с рынка. То выбор в пользу данного сотрудника является более оптимальным решением. Основная причина данной оценки в том, что на данном этапе развития производства важнее знание внутренней специфики производства и компании в целом, чем привлечение дополнительных компетенций со стороны. Дополнительные компетенции могут быть закуплены разово через экспертный консалтинг. При этом на данном этапе развития производства важнее довести текущие проекты развития до итогового внедрения.

Благодарим за совместное Дело!

 +7 (812) 911 65 41 +7 (921) 640 13 91  9216401391@mail.ru

 Андрей Коновалов.РФ

 @KonovalovAndrei

 vk.com/AndreiVKonovalov