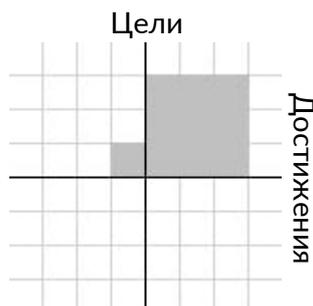


Оценка менеджерского потенциала

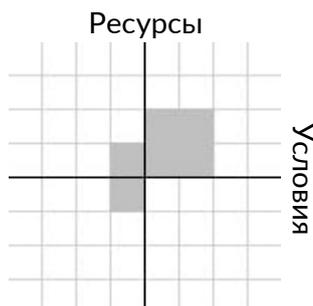
по основным функциям управления

ПЛАНИРОВАНИЕ



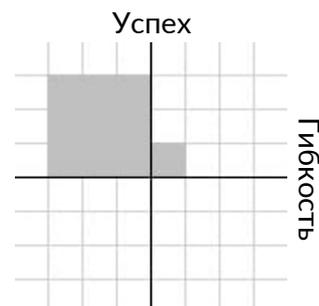
88% - Определяет цели и строит план их достижения.

ОРГАНИЗАЦИЯ



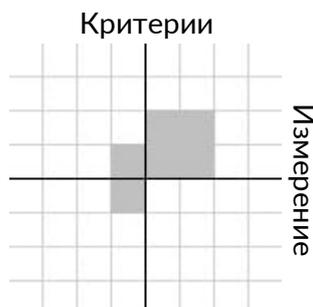
63% - Организует работу, обеспечивает ресурсы и условия, необходимые для достижения результата.

МОТИВАЦИЯ



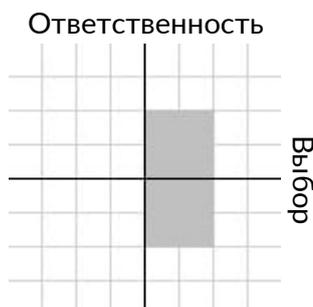
63% - Верит в себя и свое дело, проявляет решимость в преодолении препятствий.

КОНТРОЛЬ



63% - Определяет сроки и критерии качества выполнения задачи, оценивает результат именно по ним, дает обратную связь.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ



63% - При принятии решений делает выбор из вариантов (даже при недостатке данных) и принимает на себя всю полноту ответственности за результат. (Проявляется в благоприятных условиях).

КОММУНИКАЦИЯ



38% - Может быть непонятным для других. Не всегда готов услышать мнение другого и дать обратную связь.

Рекомендуемые роли в бизнесе: систематизатор, постановщик, администратор, шейпер, инструктор, аналитик-стратег, проектировщик, провидец, двигатель, наставник, лидер, боец

Соответствие компетентностному профилю менеджера - 63%



ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ

ЛОКАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Пояснения к отчету «Оценка менеджерского потенциала»

УРОВЕНЬ СООТВЕТСТВИЯ ПРОФИЛЮ МЕНЕДЖЕРА

По сочетанию уровня выраженности компетенций, необходимых для выполнения управленческих функций, выделяют:

ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ. Ограниченный потенциал для выполнения функций руководителя. Может испытывать трудности при необходимости организовывать других людей на выполнение общей задачи, испытывать дискомфорт при необходимости отвечать за других. При прочих равных предпочитает делать свою работу и отвечать за самого себя.

ЛОКАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР. Компетенции выражены неравномерно или все на среднем уровне. Предпочитает руководящие работы в ограниченной сфере: знакомая деятельность, задачи с понятным алгоритмом решения, освоенные технологии. Предпочитает руководить уже знакомыми сотрудниками или небольшими группами или на короткий период времени. Чаще соответствует среднему уровню менеджмента. Варианты компенсации слабых функций: развивать слабо выраженные компетенции и/или работать с людьми, которые компенсируют эту слабость своими сильными компетенциями.

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР. Высокий потенциал для выполнения управленческих задач. Может руководить большими группами людей, заниматься планированием и реализацией масштабных задач. Тем не менее, при назначении в кадровый резерв и на ключевые должности может потребоваться обучение под конкретные задачи, т. к. проявление этого высокого потенциала может быть ограничено недостатком знаний в конкретной сфере. Пути дальнейшего развития: совершенствовать менее выраженные компетенции и/или подбирать команду («управленческие треугольники»*) по принципу взаимного дополнения сильных компетенций.

* Подробнее про технологию формирования «управленческих треугольников» и распределения командных ролей – свяжитесь с разработчиками «Ресурс-К».

ШЕСТЬ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖЕРА

Оцениваются компетенции, необходимые для выполнения основных функций менеджера любого уровня – от мастера до генерального директора. Каждая из функций поддерживается двумя компетенциями: стратегической и тактической.

Умеренные значения по обеим компетенциям свидетельствуют об ограниченном потенциале: функция хорошо выполняется только в локальных условиях (знакомые задачи, технологии, люди, ограниченное время, место и т. д.), но может давать сбой при назначении на задачи совершенно незнакомые или задачи со многими неизвестными.

Функция «Планирование»

Функция заключается в решении задач, связанных с определением и постановкой целей, умением управлять временем и находить адекватные пути достижения цели.

Стратегическая компетенция – ЦЕЛИ : умение определять и ставить цели, создавать образ будущего, выбирать направление движения.	Высокий
Тактическая компетенция – ДОСТИЖЕНИЯ : умение разрабатывать гибкий план достижения цели, декомпозировать на задачи, этапы, сроки, ресурсы.	Высокий

Пояснения к отчету «Оценка менеджерского потенциала»

Функция «Организация»

Функция сводится к решению задач, связанных с определением и делегированием полномочий, оценкой и распределением ресурсов.

Стратегическая компетенция – РЕСУРСЫ: умение поставить задачи, распределить функции и роли, обеспечить ресурсы, необходимые для достижения результата (время, деньги, информация, люди, материальные ресурсы), создать структуру взаимодействия.	Высокий
Тактическая компетенция – УСЛОВИЯ: Умение создать условия для эффективной работы (рабочее место, средства труда, электроэнергия, тепло, безопасность, средства связи, график работы, система оплаты, место для отдыха и др.)	Средний

Функция «Мотивация»

Функция сводится к поиску и активизации побудительных мотивов действий других людей в направлении к цели.

Стратегическая компетенция – ВЕРА В УСПЕХ: воздействие на других через собственную решимость и увлеченность, уверенность, веру в себя и в свое дело, готовность преодолеть трудности и препятствия.	Высокий
Тактическая компетенция – ГИБКОСТЬ: умение разбираться в мотивах и способностях людей, умение использовать разнообразные рычаги управления, умение находить подходы к разным людям в разных ситуациях, умение привлекать и вовлекать людей.	Низкий

Функция «Контроль»

Функция заключается в решении задач, связанных с определением критериев и способностью использовать их для измерения результатов, внесением корректировок в текущие и стратегические планы при необходимости.

Стратегическая компетенция – КРИТЕРИИ: Умение заранее определить сроки и критерии, по которым в будущем будет оцениваться результат.	Высокий
Тактическая компетенция – ИЗМЕРЕНИЕ: оценка по намеченным критериям и в заранее обозначенные сроки, сравнение полученного результата с запланированным, фиксация полученного результата для корректировки дальнейших действий, обратная связь.	Средний

Функция «Принятие решений»

Функция заключается в решении следующего рода задач: сбор информации, формулировка проблемы, разработка вариантов решения и выбор варианта, связанного с персональной ответственностью и соответствующими умениями.

Стратегическая компетенция – ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: умение взять на себя ответственность за решение (принятое самостоятельно или командой или полученное от руководителя), а также за результат, какой бы он ни был (и положительный, и отрицательный, и отсроченный, и близкий).	Средний
Тактическая компетенция – ВЫБОР: умение создавать и просчитывать варианты решения, делать выбор из нескольких вариантов, в том числе, в условиях неполных данных.	Высокий

Функция «Коммуникация»

Функция является связующей процесса управления и сводится к распространению информации между объектами управляемой системы, обеспечивает связи между внутренним и внешним миром, между сотрудниками, подразделениями.

Стратегическая компетенция – КОДИРОВАНИЕ: умение передавать свои мысли в устной и/или письменной форме, умение использовать разные каналы, приемы, формы передачи информации, активное говорение, риторика, умение давать обратную связь.	Средний
Тактическая компетенция – ДЕКОДИРОВАНИЕ: умение получать обратную связь от партнеров по взаимодействию. Умение услышать мнение другого, учесть его в своем представлении о предмете обсуждения. Активное слушание.	Низкий