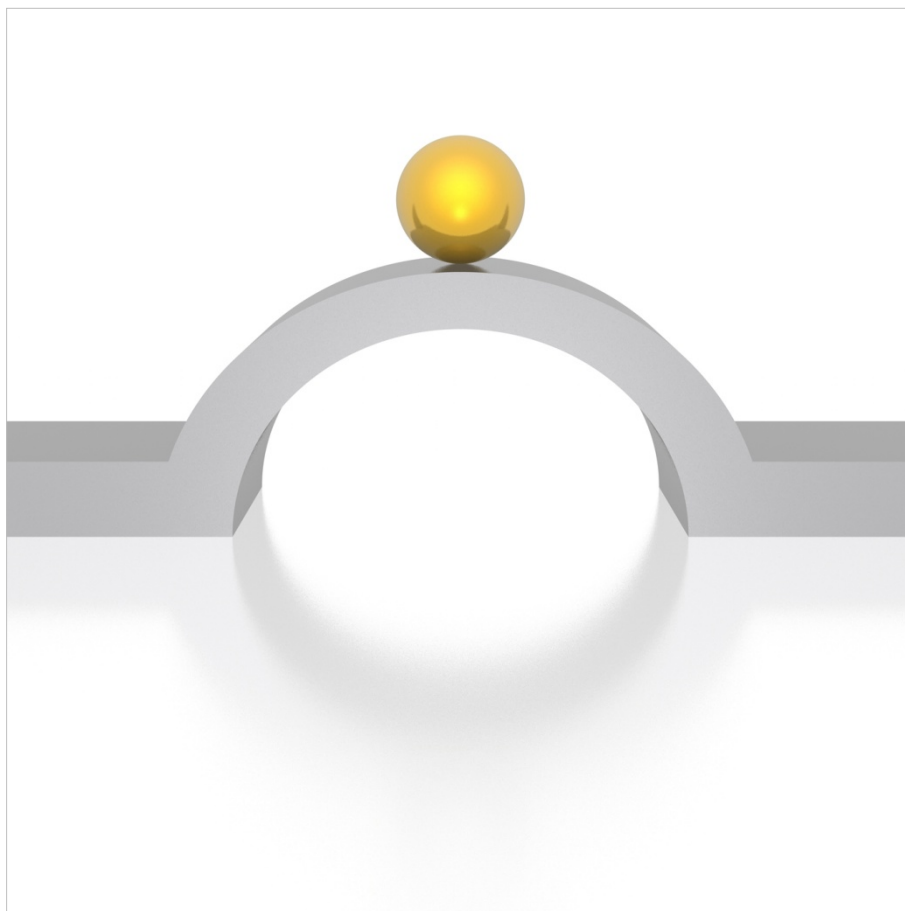




CAPTain Management-Competences

Оценка компетенций руководителя высшего звена



Александр Примеров

CAPTain Топ-Руководители

4 декабря 2015 г.



Содержание:

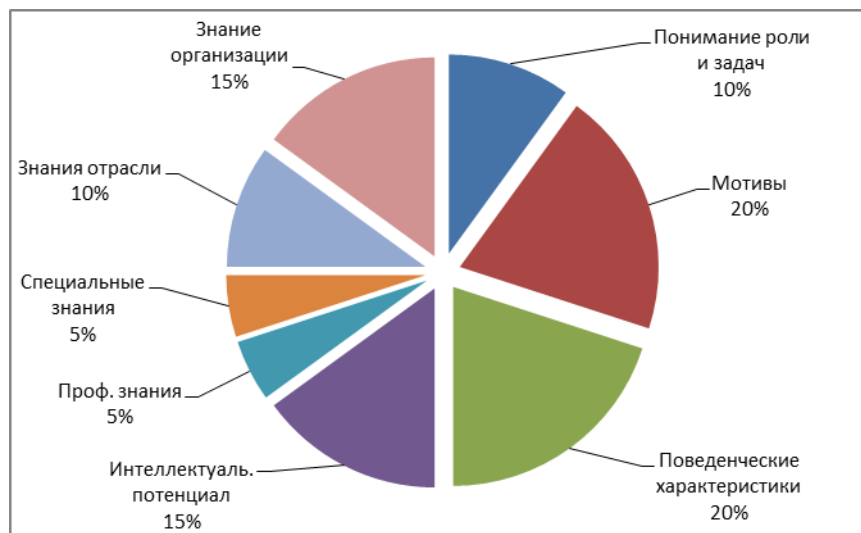
Комментарий к анализу	3
Ваши личные результаты	5
1. Постановка стратегических целей	6
2. Определение структур и условий труда	8
3. Управление изменениями (Change Management)	9
4. Привлечение союзников	11
5. Руководство сотрудниками	12
6. Личность руководителя	13
Рекомендации для Вашего развития	15



Комментарий к анализу

Перед Вами специальный отчет под названием "Оценка компетенций руководителя высшего звена", созданный на основе анализа Ваших результатов, полученных по методике CAPTain, которую Вы проходили в онлайн режиме. На первых 5-ти страницах объясняется, о чем идет речь в этом отчете, как он был создан, и как Вам следует понимать его результаты и работать с ними. Ваши личные результаты анализа представлены со страницы 6.

В графике, который Вы видите ниже, приводится общее для всех руководителей соотношение по 8-ми составляющим, которые напрямую влияют на успех в профессиональной деятельности руководителя (с примерным соотношением в процентах). Данный отчет затрагивает «мотивационные и поведенческие характеристики» и от части, понимание роли и задач, как одни из ключевых составляющих эффективной и успешной работы руководителей. Остальные элементы как различные знания и интеллектуальный потенциал измеряются другими методиками.



В чем поможет Вам данный отчет?

От руководителей ожидают повышения производительности труда и обеспечение нужных результатов. Но у них имеются масса ограничений. Они не всегда располагают свободой для действий. Поэтому важно знать те рамки и возможности, при которых руководители могут позитивно влиять на процессы и реализовывать полномочия в силу своей позиции в менеджменте. Знание этих рамок и возможностей помогает руководителю фокусировать свое внимание и силы на повышение отдачи как для себя, так и для компании на своем участке ответственности.

В данном отчете Вы узнаете свой актуальный рабочий стиль, свои сильные стороны и области роста в качестве руководителя в сравнении с другими успешными руководителями на Вашем уровне менеджмента. Эта информация поможет Вам эффективно организовать свою работу, повысить уверенность в себе так же и в критических ситуациях и усилит Ваше положительное влияние на коллег и сотрудников. В отчете Вы сможете открыть для себя важные импульсы и рекомендации, которые послужат «катализаторами» в Вашем развитии.



На основе чего проводится оценка компетенций?

Методика CAPTain по своей сути выявляет поведенческие и базовые характеристики личности, которые важны для профессиональной деятельности людей - нейтрально и в виде описания. Процесс самой оценки, происходит на втором этапе, на основе общего профиля компетенций руководителя высшего звена. Это руководители, которые отвечают как за процесс формирования стратегических целей и задач компании, так и за процесс их реализации. Они занимают промежуточный уровень между верхним и нижним звеньями в руководстве, и напрямую взаимодействуют с топ-менеджментом.

Мы исследовали компетенции более чем 2.200 успешных руководителей на разных уровнях менеджмента. На базе «эмпирического материала» наши эксперты из Гамбурга и Москвы в тесном взаимодействии с практиками из компаний, которые интенсивно используют методику CAPTain, определили набор конкретных компетенций, которые значимо отличают успешного руководителя от менее успешного. Данные компетенции в виде «профилей успеха» легли в основу методики «CAPTain Management Competences» по 4-м уровням менеджмента: руководители высшего звена, среднего звена стратегического уровня, среднего звена оперативного уровня и нижнего звена руководителей.

В данном отчете анализируются 5 областей, определяющие успешность деятельности руководителя высшего звена:

1. **Постановка стратегических целей**
2. **Определение структур и условий труда**
3. **Управление изменениями**
4. **Привлечение союзников**
5. **Руководить сотрудниками**
6. **Личность руководителя**

Наша модель основана на общем профиле над-профессиональных компетенций руководителя, что позволяет охватить руководителей всех сфер деятельности. Для оценки уникальных и специальных компетенций требуется особые профили, которые используются в других отчетах семейства методик CAPTain. Это нужно помнить при работе с данным отчетом.

Как построен отчет?

Результаты анализа представлены со страницы 6 и состоят из шести частей. Каждая из этих частей начинается с краткого описания особенностей рассматриваемой области деятельности, по которой представлены результаты оценки. Следом, представлено графическое изображение по каждой из ключевых групп компетенций по отдельным параметрам. При этом, можно сразу увидеть соответствия или расхождения Ваших результатов по профилю компетенций.

Далее, за графическим изображением следует текст интерпретации Ваших результатов по ключевым группам компетенций. Каждое из предложений в тексте интерпретации емко описывает одно отдельное качество или отдельную характеристику Вашей личности. Пожалуйста, вчитывайтесь в каждое предложение в отдельности, как в сочетании с предыдущим предложением, так и независимо от него.

Раздел «Рекомендации для Вашего развития» завершает отчет. В этой части Вы получаете конкретные советы и рекомендации в соответствии с установленными у Вас областями развития, которые Вы сможете применить на практике.



Как работать с графическим изображением результатов?

В графике результаты оценки по параметрам представлены в виде одной или двух цветных линии, каждая из которых означает:

-  - Требования по профилю компетенций (синий цвет)
-  - Расхождение между Вашим результатом и профилем (красный цвет)

Если Ваши результаты соответствуют указанному профилю компетенций, то на графике отображена только одна синяя линия. Это означает, что требования по данному параметру и Ваши результаты совпадают. Тут все в порядке!

Если рядом с параметром отображены две линии (красная линия на фоне синей), то это означает, что по этому параметру у Вас имеются расхождения с профилем компетенций. Синяя линия указывает необходимый параметр по модели компетенций (то, что нужно), а красная линия показывает то, как это качество выражено у Вас (то, что имеется). Чем сильнее представлено расхождение между двумя линиями, тем весомей данная область для Вашего развития.



Как использовать полученную информацию?

В отчете описывается то, как Вы взаимодействуете с коллегами и подчиненными на работе, как организуете свою деятельность, каким образом ставите задачи сотрудникам и т.д. Ценность данного отчета в том, что она предоставляет индивидуализированную информацию со стороны в виде «обратной связи», которую руководителю высокого ранга, как правило, редко кто-либо дает в виде нейтральной и объективной оценки.

Воспользуйтесь этим отчетом в качестве «навигатора». Осознайте, какое поведение обеспечивает Вам положительный результат, и какое поведение желательно компенсировать за счет привлечения помощников или ресурсов.

Мы рекомендуем Вам тщательно проанализировать, насколько данная информация обоснована, исходя из специфики Вашей должности. Пожалуйста, не воспринимайте наши указания как критику Ваших недостатков, а расценивайте их как импульсы для самореализации и повышения эффективности Вашего стиля руководства. При помощи отчета можно очень эффективно работать самостоятельно или совместно с коучем или с ментором (наставником).

Авторы методики анализа
Группа компаний ATG-CNT Consult

Внимание: Для удобства чтения мы не различаем женский или мужской род.

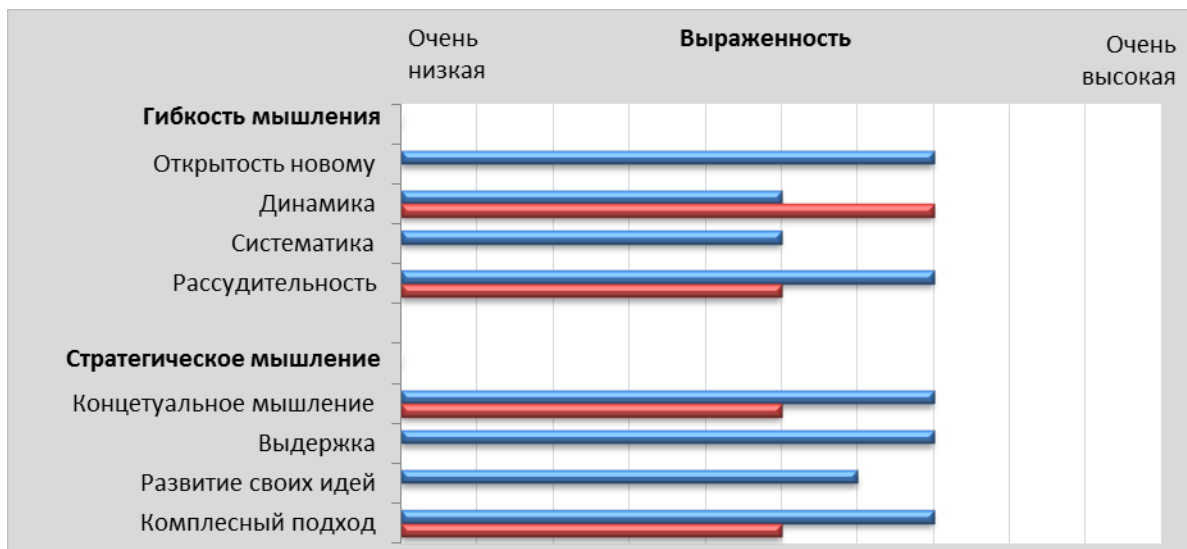
Подробная информация по уровням CAPTain Management Competences представлена на сайте: www.test4job.ru



Ваши личные результаты

Постановка стратегических целей

Основные задачи руководителей высшего звена состоят в трансформации миссии организации в стратегические цели и в программы их реализации. При этом в кругу их постоянного внимания и влияния находятся как экономическая, политическая и общественная среда, так и внутренние ресурсы организации. На их основе они проводят анализ деятельности организации для того, чтобы вовремя определять и оценивать как шансы, так и риски в развитии организации. Цели и планы развития организации формулируются в виде видения, программ развития, стратегических целей и общих концепций. Тут важно рассмотреть гибкость Вашего мышления и предрасположенность к стратегическому мышлению.



Гибкость мышления

Вы положительно относитесь к новому. Для Вас характерен конструктивный подход к изменениям. Вы достаточно структурировано подходите к делу, и в то же время Ваш стиль работы отличается определенной гибкостью. В случае необходимости Вы приспосабливаетесь к изменившейся ситуации. Ваш высокий уровень активности позволяет Вам заниматься несколькими делами одновременно. Однако, не замечали ли Вы за собой, что Вы несколько нетерпеливы и перескакиваете с одного дела на другое?

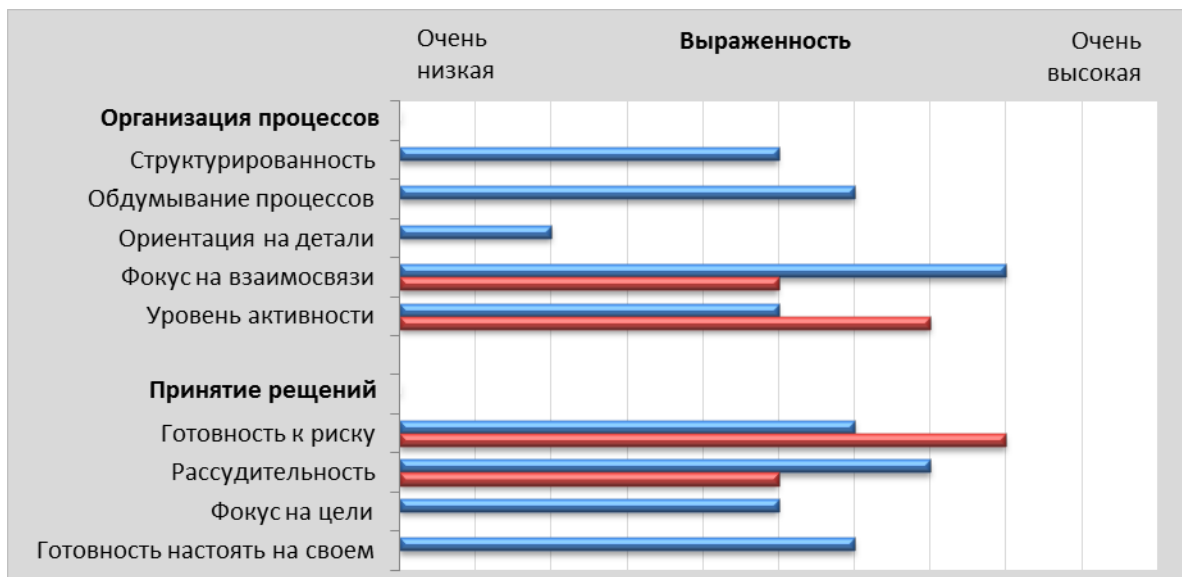
Стратегическое мышление

Ваше стратегическое мышление и действия основываются на практических размышлениях. Однако, Вы также должны разрабатывать и планировать концептуальные решения на более длительную перспективу. В целом, Вам следовало бы обращать внимание на несколько более длительную перспективу. Вы относительно редко посвящаете время креативным размышлениям.



Определение структур и условий труда

Топ-менеджмент - руководители высшего звена, формируют структуры по оперативным направлениям в компании, определяет им их круг задач и необходимые для этого ресурсы, устанавливает критерии эффективности их работы. Этот уровень руководства обеспечивает оптимальные условия труда и согласованность действий между всеми структурами в компании. В этом случае, важно рассмотреть, как Вы, в роли руководителя структурируете процессы и принимаете решения.



Организация процессов

Для руководящего работника Вы чуть более, чем необходимо, ориентируетесь на планы и структуры. Существует опасность того, что Вы не сможете гибко реагировать на актуальные требования. В большинстве случаев Вы действуете достаточно обдуманно. При этом Вы не лишены практической жилки и способны прагматично реагировать на изменения процессов. Позитивную роль в Вашей работе с информацией играет то, что Вы сохраняя общую картину, не упускаете из виду важные детали. Ваша активность бьет через край. Из-за этого Вы можете потерять терпение при работе над некоторыми задачами, от чего может ухудшиться надежность их выполнения.

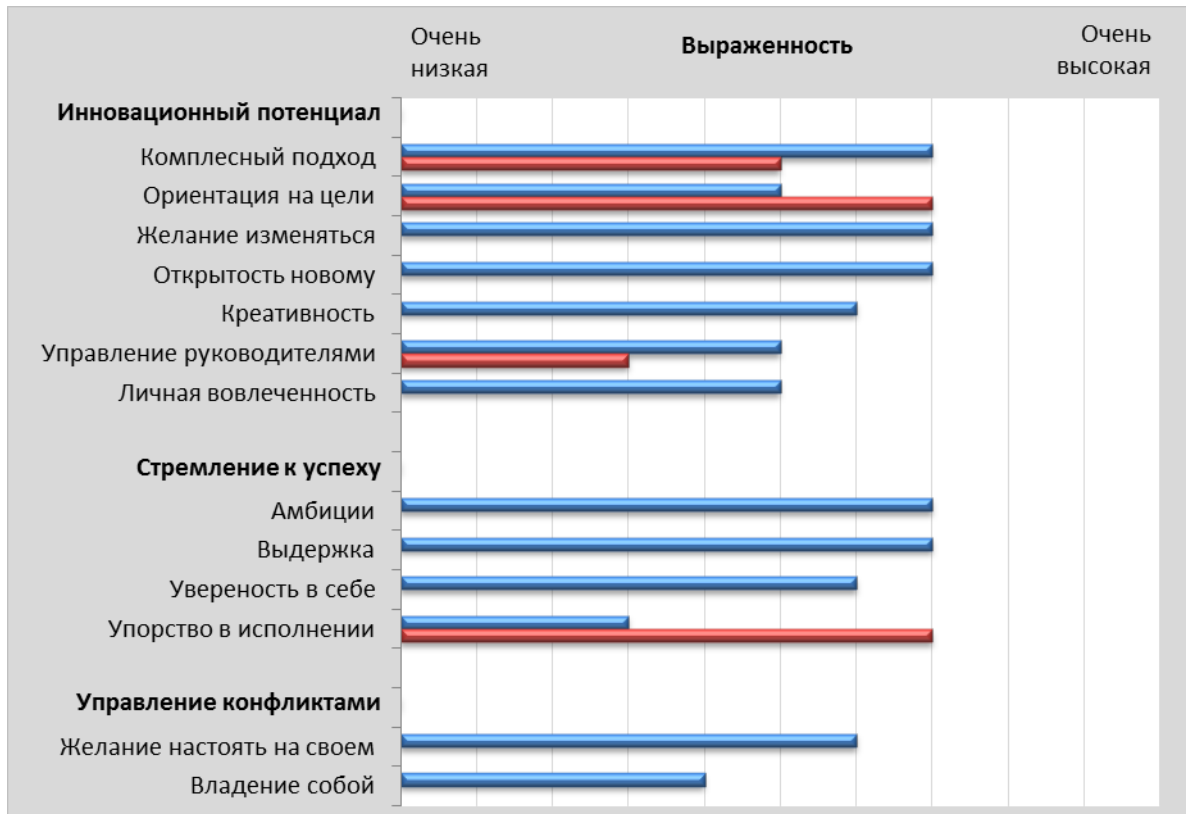
Способность к принятию решений

Вы принимаете решения быстро, исходя из ситуации. При этом Вы также берете на себя определенные риски. Ваши решения чаще всего основываются на практических размышлениях. Однако, Ваша должность также предполагает необходимость более глубокого анализа ситуации. Ваши решения ориентированы на достижение цели. В Вашем случае можно не беспокоиться по поводу того, что Вы неохотно принимаете или отстаиваете непопулярные решения.



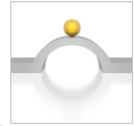
Управление изменениями

Руководителю высшего звена необходимо иметь широкий набор лидерских и управленческих компетенций. В данном разделе рассматриваются Ваши способности в организации долгосрочных и комплексных процессов изменений, внедрение инноваций, Ваша способность целенаправленно и эффективно достигать высоких результатов, а также Ваши личностные особенности при возникновении конфликтов.



Инновационный потенциал

Ваша организационная воля не всегда приводит Вас к цели, так как Вы пренебрегаете качеством процессов в отношении с людьми. Цель не должна оправдывать средства. Вы довольно редко привносите в работу креативные идеи. Эффект изменений в Вашем случае значителен. Ваш интерес и Ваши действия по введению инноваций могут приносить значимые результаты. Хорошей предпосылкой для раскрытия Вашего инновационного потенциала является Ваша открытость по отношению ко всему новому. Ваша организационная воля должна также проявляться в оказании Вами влияния на сотрудников посредством их поддержки своими советами, желанием понять их опасения и признанием их вклада в совместную работу. Однако, Вы редко это делаете. Концентрируясь на том, что на Ваш взгляд является необходимым и целесообразным, Вы стремитесь достичь хороших результатов с помощью разумных материальных затрат.



Стремление к успеху

Так как Вы ожидаете от себя очень многого и хотите быть в числе лучших, Вы всегда будете стремиться к высоким результатам. Так как Вы несколько нетерпеливы, то при работе над долгосрочными проектами существует опасность того, что Вы не сможете достаточно долго выдерживать необходимые для достижения успеха нагрузки и станете работать над выполнением задач с меньшим упорством. Если Вы показываете недостаточный результат, то Вы самокритично анализируете, по какой причине это произошло, однако при этом не разуверяетесь сразу в своих возможностях. Чтобы добиться успеха, Вам следовало бы не так сильно заикливаться на отдельных вопросах. Вы не успокоитесь, пока лично не доведете работу до конца. Но для руководителя Вашего уровня это часто не является целесообразным и необходимым.

Управление конфликтами

Положительным моментом для Вашей компетенции в области разрешения конфликтов является то, что Вы относитесь к конфликтам как к нормальному явлению и не боитесь открыто затрагивать «взрывоопасные» темы. Вы не замалчиваете разногласия. Вы ясно заявляете о своей точке зрения, но при необходимости можете и отказаться от нее. Благоприятное впечатление производит Ваша искренняя манера общения, которая позволяет понять Ваше отношение к проблеме, но при этом не провоцирует окружающих.



Привлечение союзников

Для руководителя высшего звена, как для ключевой фигуры в организации, важны всесторонне развитые социальные компетенции. В данном разделе описывается Ваша способность и готовность устанавливать и поддерживать личные и деловые контакты, конструктивно сотрудничать с другими людьми, включаться в работу команды, открыто и прямо общаться с окружающими.



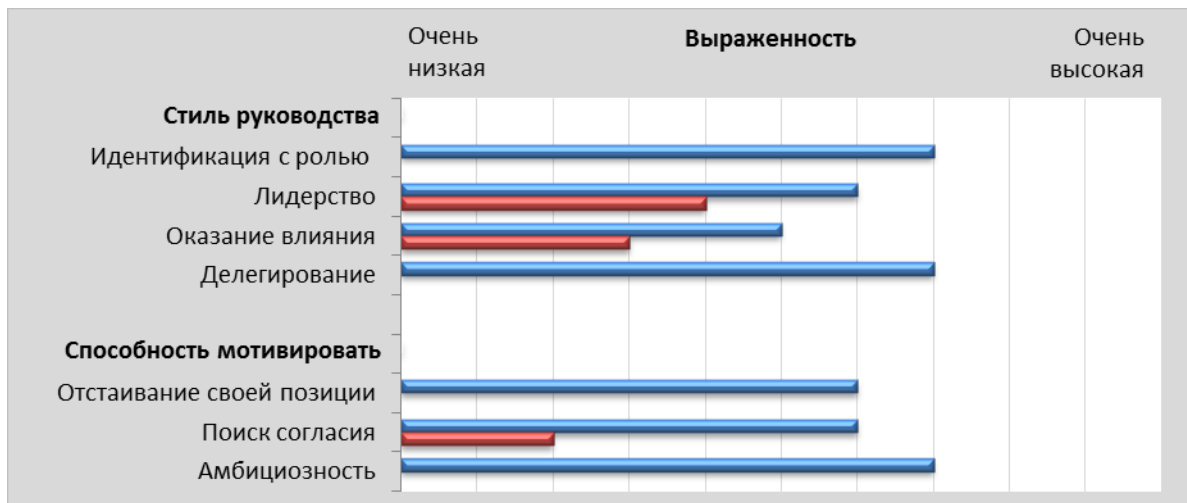
Согласование договоренностей

Вы очень коммуникабельны. Многие вопросы Вы решаете в непосредственной личной беседе. Вы всегда открыты к общению и к обмену мнениями. Тем самым Вы постоянно и непосредственно вовлечены в работу команды. В команде Вы не боитесь взять слово и оказаться в центре внимания. Напротив, Вам иногда это даже нравится. Вы выражаете интересы группы. Вы согласуете свои действия с группой и приспосабливаетесь к ее обычным методам работы. Это позволяет Вам конструктивно включаться в работу группы. Но при этом, для Вас скорее не важно принадлежать к группе. Эмоциональная связь с группой у Вас отсутствует, так как в большинстве случаев Вы считаете себя автономным индивидуумом. Однако, отсутствие у Вас стремления к эмоциональной связи с группой может негативно повлиять на Вашу интеграцию в работу команды и командный дух.



Руководство сотрудниками

В настоящем разделе описываются Ваш стиль руководства и Ваши способности убеждать людей, а также принимать решения и делегировать задания. Так же рассматривается Ваша способность задавать ориентиры сотрудникам, мотивировать их и направлять их действия в нужное русло.



Стиль руководства

Вы не всегда видите себя в роли руководителя, однако чувствуете ответственность за методы работы и результаты команды. У Вас очень свободный и демократичный стиль руководства. Вы предоставляете своим сотрудникам полную свободу действий и не вмешиваетесь в их работу. Большинство решений сотрудники принимают самостоятельно. Но Вы практически не даете Вашим сотрудникам никаких предписаний и ориентиров. Однако, Ваша роль предполагает, что Вы должны выстраивать правила совместной работы в виде принципов и соглашений, которые задают четкие ориентиры для Ваших сотрудников.

Вы освобождаете себя от содержательных аспектов деятельности, предпочитая делегировать их другим лицам. Но в конечном итоге, Вы часто оставляете своих сотрудников один на один с их задачами и проблемами.

Способность мотивировать

Ваша исключительно открытая и понятная манера излагать свою точку зрения способствует хорошей мотивации и убеждению сотрудников. Если бы Вы чуть больше старались понять мотивы других людей и были бы чуть больше заинтересованы в общем согласии, то это принесло бы ощутимую пользу.

Демонстрируя большое личное честолюбие, Вы очень мотивирующее действуете на Ваших сотрудников. Но, Ваша активность и динамичность может привести к тому, что другие почувствуют себя оттесненными в угол и превратятся в инертную массу. При всем своем темпераменте Вы должны оставлять окружающим достаточно возможностей для действия.



Личность руководителя

Руководитель высшего звена – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом. Личность данного руководителя прямым образом влияет на стратегию, стиль управления, корпоративную культуру и успех предприятия.

В этом разделе отчета рассматриваются такие характеристики как Ваша готовность к действию, уверенность в себе, способность выдерживать нагрузки и критику со стороны, открытость по отношению к новому, гибкость мышления, а также индивидуальный стиль поведения и самостоятельность.



Готовность к действию

Вы практичны и прежде чем приступить к действиям, желаете знать, какую пользу это Вам принесет. Это не означает, что Вы мало работаете, а скорее то, что Вы проверяете целесообразность выполнения каждого рабочего задания. Вы не ждете указаний, а сами осознаете потребность в действиях и демонстрируете личную инициативу. Для того, чтобы составить свое мнение, Вы не нуждаетесь в советах. По-видимому, тщательность в работе и обстоятельность в выполнении заданий для Вас имеют очень важное значение. В любом случае, дела для Вас должны иметь под собой конкретное обоснование.



Личный авторитет и репутация

В случае возникновения неожиданных трудностей или предъявления особых требований Вам не нужна поддержка. Вы не позволите сбить себя с толку. Вы знаете сами, как себе помочь. В этом отношении Вы способны выдерживать очень высокие нагрузки. Так как обычно Вы предпочитаете быстрый темп работы, в стрессовых ситуациях это может привести к суете. Ориентироваться в чрезвычайных ситуациях Вам помогает Ваша способность видеть (в первую очередь) общую картину, а не углубляться в каждую деталь. Ваша оценка ситуации чаще всего основывается на четком представлении перспектив. Вы высказываетесь открыто и искренне. При этом Вы отделяете Ваше личное мнение от действий, являющихся уместными в данной конкретной ситуации. Это также отражается в стрессовых ситуациях.

Вы обладаете здоровой уверенностью в себе, держитесь непринужденно и не боитесь критики. Вам известны Ваши сильные и слабые стороны, и в целом Вы позитивно относитесь к себе. Вы допускаете критику и всегда готовы пересмотреть свой образ действий, не уронив при этом своего достоинства. Вы берете на себя смелость прямо и открыто говорить окружающим неприятную для них правду. Вы заявляете о своих убеждениях и не стараетесь уклониться от неприятных разговоров. При этом Вы не стремитесь всегда настоять на своем или одержать верх. Вы просто ясно излагаете свою точку зрения. Чтобы заставить Вас изменить ее, необходимы разумные аргументы. Вам доставляет удовольствие представлять другим людям себя и свои продукты, продавать им свои концепции и убеждать их в привлекательности своих предложений. Тем самым Вы демонстрируете поведенческую компетенцию, которая часто присутствует у высшего руководящего состава.

Личная автономия

Даже в самых трудных ситуациях Вы демонстрируете уверенность в своих силах и стабильность. В большинстве случаев Вы открыты и можете также дать выход своим чувствам. По всей видимости, Вы не придаете большого значения тесным личным контактам на рабочем месте. Вы не уделяете много внимания сфере человеческих отношений. Из-за этого Вы можете производить на других впечатление своенравного и черствого человека. Если это необходимо, то Вы можете отказаться от желания получить признание окружающих. То обстоятельство, что кто-либо занимает более высокую ступеньку на иерархической лестнице, чем Вы, не производит на Вас большого впечатления. В отношениях с руководством (вышестоящими людьми, акционерами) Вы сохраняете самостоятельность и независимость.



Рекомендации для Вашего развития

Далее следуют некоторые рекомендации для Вашего профессионального развития в качестве топ-руководителя. Данные рекомендации выработаны на основе сопоставления Ваших результатов оценки с моделью компетенций CAPTain руководителей высшего звена:

Часто Вы перескакиваете с одной работы на другую. От этого может пострадать управление комплексными процессами, последовательность в руководстве сотрудниками и их мотивация. Не пытайтесь все делать одновременно, действуйте шаг за шагом!

Вы сможете выдерживать более высокие нагрузки, если установите себе более широкие временные рамки и предусмотрите немного больше времени для каждой отдельной рабочей операции. Это также помогло бы Вам снизить трения и возможности ошибок в Вашей работе.

Для эффективности Вашей деятельности как руководителя большое значение имеет то, как люди воспринимают Ваш стиль общения. Чувствительность по отношению к другим людям и активное стремление к согласию друг с другом часто проявляются уже в индивидуальном поведении и стиле общения. Они внушают доверие к другим людям и в целом повышают способность к контактам и мотивированию других. Мы посоветовали бы Вам развиваться в этих направлениях, не думать исключительно о том, что является правильным и целесообразным только для дела, а обращать больше внимания на сферу человеческих отношений.

Проявляйте больше внимания и заботы к Вашим сотрудникам и к тому, что они делают. Используйте также Ваших сотрудников для демонстрации стремления к преобразованиям и внедрения инноваций!

Устанавливайте приоритеты в целях экономии Вашего личного рабочего времени и больше делегируйте! Не каждую работу, которую Вы начинаете, Вы должны доводить до конца лично.

Желаем Вам успешного развития Ваших лидерских и управленческих компетенций!

С уважением,

Шавкатжон Каххаров
Chief CAPTain Consultant

Спасибо за доверие! Будем рады помочь Вам и далее, рекомендуем нас дальше!