

CP360

[Team Name Here]

CheckPoint 360° Competency Feedback System™

Анализ на Управлението

Докладът е изготвен на: 12.11.2014

ПОВЕРИТЕЛНО

Докладът включва отговори от:

2 Мениджъри, 3 Ръководители, 2 Подчинени, и 2 Колеги

Graphic Goes Here

The Company
123 Main St.
Suite 300
Waco, TX 76710

Profiles  International
imagine great people®

Система за оценка CheckPoint 360°

Целта на системата *CheckPoint 360°* е да изследва лидерския потенциал на мениджъра през гледните точки на хора, които са запознати с неговото/нейното поведение в работна обстановка. Това се осъществява чрез събиране на информация от различни наблюдатели: Изследвано лице (Мениджър), Ръководители, Подчинени, и Колеги.

В изследването има 70 твърдения, които представят реални лидерски поведения. Тези 70 твърдения са групирани в 18 мениджърски умения, които от своя страна съставят 8 универсални мениджърски компетенции. Всеки участник в изследването споделя своите наблюдения за поведението на мениджъра като го оценява по всяко твърдение.

В 70 CheckPoint въпроса, участниците избират един от шест възможни отговора. Въз основа на техните наблюдения, те отбелязват процента от време, в който смятат, че мениджърът проявява определено поведение. Шестата възможност е "Не се наблюдава", която се избира когато участникът не може да даде смислен отговор. Шестте възможни отговора са:

Оценка	Описание	Процент от времето
1	Почти никога	0 - 10%
2	Рядко	11 - 39%
3	Понякога	40 - 60%
4	Често	61 - 89%
5	Почти винаги	90 - 100%
N	Няма възможност да се наблюдава поведението	

Има 18 категории умения, които са ключови за успеха на повечето мениджърски длъжности. Те са групирани в 8 универсални мениджърски компетенции. Обикновено хората възприемат даден мениджър като успешен и ефективен, когато поведението му/й съответства на тези компетенции.

По-долу са показани 8 универсални мениджърски компетенции и 18 категории умения.

1. Комуникативност

- Изслушва другите
- Обработва информация
- Комуникира ефективно

2. Лидерство

- Внушава доверие
- Насочва другите
- Делегира отговорност

3. Адаптивност

- Приспособява се към обстоятелствата
- Мисли творчески

4. Взаимоотношения

- Изгражда лични взаимоотношения
- Подпомага успеха на екипа

5. Управление на задачите

- Работи ефикасно
- Работи компетентно

6. Продуктивност

- Предприема действия
- Постига резултати

7. Развитие на другите

- Развива индивидуалните таланти
- Успешно мотивира другите

8. Личностно развитие

- Отдава се на работата
- Търси подобрене

Благоприятна зона: Благоприятната Зона е изчислена въз основата на огромна база данни от компании от различни браншове. Анализът на тази информация показва, че според *CheckPoint 360°* мениджърите, които се считат за "добри" в техните компании, обикновено получават резултат от 3.5 до 4.25 когато са оценени от хора, които са наясно с тяхното поведение на работа. По този начин е съставен интервалът Благоприятна Зона в *CheckPoint 360°*, за който говорим на следващите страници от този доклад.

Описание на доклада за анализ на управлението

Този доклад обобщава резултатите от последното изследване *CheckPoint 360°*, попълнено от 2 Мениджъри и техните 3 Ръководители във Вашата организация. Също така, 2 Подчинени, и 2 Колеги участваха в настоящето изследване. Тези резултати трябва да послужат за отправна точка на мениджъра и ръководител по създаването и изпълнението на план за лидерско развитие.

Въз основата на анализ на получените резултати, създадохме три полезни показателя за силните страни на лидерския стил на вашата група:

- **Консенсус на лидерския екип** – Важна част от бизнес отношенията е степента на съответствие между Мениджъри и техните Ръководители по отношение на ключовите умения необходими за успех в работата. На различните Мениджъри, и на техните Ръководители беше представен избор от 18 мениджърски умения като бяха помолени да изберат шест от тях, които те мислят, че са най-важни за длъжността. Степента, в която Мениджър и Ръководител са постигнали съгласие кои от 18 мениджърски умения са най-значими се вижда от процента за Консенсус на Лидерския Екип. При пълно съответствие между Мениджър и Ръководител, този процент ще бъде 100%. Ако те са избрали различни мениджърски умения, този процент ще бъде 0%. Процентът за консенсус е отличен показател за ефективната комуникация между вашите лидери. Високият резултат ще означава, че те имат сходно мнение за уменията, необходими на успешния мениджър.
- **Преглед на компетенциите в организацията** – Тази част показва как различните Мениджъри са оценени от техните Ръководители, Подчинени, и Колеги по всяка една от 8 мениджърски компетенции. В червено е представен процентът на тези Мениджъри, чиито оценки попадат под Благоприятната Зона, а в зелено е показан процентът на онези Мениджъри чийто резултати са в или над Благоприятната Зона.
- **Преглед на уменията в организацията** – Всяка мениджърска компетенция е съставена от две или повече от общо 18 умения, които се използват за да се оцени реалното поведение на мениджъра. След като всеки участник определи колко често дадения Мениджър използва тези важни поведения в работата си се получава средният резултат за всяко умение. Там където резултатът на различните Мениджъри е под Благоприятната Зона, това е отбелязано в червено за всяко умение.

Консенсус на лидерския екип

На 2 Мениджъри и техните Ръководители беше представен списък с 18 умения и всеки от тях избра 6 умения, които счита за най-важни за успеха в мениджърската работа. Консенсусът в Лидерския Екип представлява степента на съгласие между дадения Мениджър и неговите/нейните Ръководители и е изчислен чрез усредняване на техните оценки. В дясно е показан процентът на оценените Мениджъри и техните Ръководители, които са избрали дадено умение за ключово. Тези умения са представени в низходящ ред въз основа на общата усреднена оценка на различните Мениджъри и техните Ръководители.

Консенсус на лидерския екип – 56%



Преглед на компетенциите в организацията

Графиката по-долу представя средните резултати на различните Мениджъри, оценени от техните Ръководители, Подчинени, и Колеги за всяка от 8 универсални мениджърски компетенции. В червено е показан процентът на тези Мениджъри, чиито средни оценки попадат под Благоприятната Зона, а в зелено е процентът на онези Мениджъри, чиито резултати попадат в или над Благоприятната Зона.

Универсални мениджърски компетенции		Благоприятна Зона Под В или над	
Развитие на другите Ефективно наставлява другите и им осигурява обучения. Дава своевременна и обективна оценка за изпълнението на работните задачи. Отдава признание за постигнати високи резултати или положени извънредни усилия. Ентусиазиран е и насърчава положителните нагласи.		86%	14%
Комуникативност Активно изслушва другите, когато споделят идеи или проблеми. Анализира информация от различни гледни точки, открива основния елемент в даден въпрос и достига до логично заключение в този процес. Изразява идеите си по ясен и директен начин.		14%	86%
Лидерство Печели доверието на другите, като им дава личен пример. Ясно дефинира очакванията си и очертава начините за тяхното успешно осъществяване. Делегира задачите по подходящ начин, давайки възможност на другите да се справят с предизвикателствата.		14%	86%
Адаптивност Приспособява се ефективно към различна среда и стилове на работа. Приема конструктивно временните неуспехи и планира промени. Насърчава творческия подход, новаторството и поемането на риск.		14%	86%
Взаимоотношения Съпричастен е към чувствата на другите и допринася за добрата екипна работа и атмосфера. Умело разрешава конфликти и при формулиране на целите максимално използва силата на екипа, като търси консенсус.		14%	86%
Управление на задачите Използва ефикасно технологиите, ресурсите и времето. Бързо се учи и прилага актуална информация в изпълнението на задачите.		14%	86%
Продуктивност Действен е, умее да отстоява позициите си и да взима решения. Превъзмогва трудностите, за да постигне високи резултати.		14%	86%
Личностно развитие Проявява постоянство, енергичен е и има позитивна нагласа. Учи се от грешките си и конструктивната критика, като постоянно търси начини за развитие.		14%	86%

Преглед на уменията в организацията

Тази таблица показва общата средна оценка на различните Мениджъри, оценени от техните Ръководители, Подчинени, и Колеги за всяко от общо 18 умения. В червено е показан процентът на тези Мениджъри, чиито резултати попадат под Благоприятната Зона, а в зелено е процентът на онези Мениджъри, чиито средни оценки са в или над Благоприятната Зона. Тези умения са представени в низходящ ред и показват обобщените оценки на различните Мениджъри и техните Ръководители, които попадат под Благоприятната Зона. В колоната за ключови умения са показани шестте ключови умения, степенувани по важност от оценените Мениджъри и техните Ръководители.

Умения (Компетенция)	Степенуване по важност на 6-те Ключови Умения	Благоприятна Зона	
		Под	В или над
Успешно мотивира другите (Развитие на другите): Отдава признание на хората, които работят отлично и полагат допълнителни усилия. Внася ентузиазъм и има положително влияние върху другите.		100%	
Развива индивидуалните таланти (Развитие на другите): Обучава другите ефективно или им осигурява обучения. Дава своевременна и обективна оценка за изпълнението на работните задачи.		86%	14%
Изслушва другите (Комуникативност): Насърчава другите да споделят идеите и проблемите си. Изслушва всички мнения без прекъсване. Обобщава информацията, за да се увери, че всички са наясно.		29%	71%
Обработка информация (Комуникативност): Фокусира се върху същността на нещата. Преценява добрите и лошите страни, както и краткосрочните и дългосрочните последствия на решенията. Прави логични и ясни изводи.		14%	86%
Комуникира ефективно (Комуникативност): Изразява се ясно в устен и писмен вид. Изчерпателен е, конкретен и директен. С готовност споделя информация с другите.		14%	86%
Внушава доверие (Лидерство): Спазва обещанията си и не разпространява поверителна информация. Държи се почтено и етично.		14%	86%
Насочва другите (Лидерство): Има ясни очаквания и възлага изпълними задачи. Планира нужните стъпки за постигане на целите, запазвайки поглед върху цялата картина.	1	14%	86%
Делегира отговорност (Лидерство): Възлага подходящите задачи на подходящите хора. Насърчава ги да работят и решават проблемите самостоятелно.		14%	86%

Умения (Компетенция)	Степенуване по важност на 6-те Ключови Умения	Благоприятна Зона Под В или над
Приспособява се към обстоятелствата (Адаптивност): Приспособява се ефективно към различна среда и стилове на работа. Приема конструктивно временните неуспехи и планира промени.	3	14% 86%
Мисли творчески (Адаптивност): Прилага творчески подход към работата, окуражава новаторството, насърчава поемането на рискове и творческото решаване на проблеми.	4	14% 86%
Изгражда лични взаимоотношения (Взаимоотношения): Съпричастен е към чувствата на другите, честен е и тактичен, когато критикува. При стрес запазва спокойствие.		14% 86%
Подпомага успеха на екипа (Взаимоотношения): Разрешава конфликтите справедливо. Търси консенсус и води екипа към определянето на целите. Подбира ефективно нови сътрудници и използва уменията на екипа.	5	14% 86%
Работи компетентно (Управление на задачите): Владее до съвършенство основните аспекти на работата. Способен е бързо и компетентно да прилага нови методи и информация към задачите.		14% 86%
Предприема действия (Продуктивност): Знае кога е дошло времето за действие. Разрешава уверено проблемите и взема своевременни и твърди решения.	2	14% 86%
Постига резултати (Продуктивност): Превъзможва трудностите, за да постигне резултати, които поставят високи стандарти за другите и влияят позитивно на организацията.	6	14% 86%
Отдава се на работата (Личностно развитие): Поддържа високо ниво на енергичност, упорит е и има позитивна нагласа.		14% 86%
Търси подобрене (Личностно развитие): Учи се от грешките си и конструктивната критика. Търси начини за професионално развитие и подобряване на работата. Не ограничава личния потенциал.		14% 86%
Работи ефикасно (Управление на задачите): Ефикасно използва съвременните технологии и външни ресурси. Определя приоритетите и избягва да отлага задачите.		100%

Развитие на лидерските способности на оценените Мениджъри

Съставяне на план

Създаването на култура, която стимулира ангажираност и отговорност към развитието на всеки Мениджър е предизвикателство пред всяка една организация. Успехът на CheckPoint 360° не се състои в попълването на анкети, а в проследяването на развитието на вашите Мениджъри.

Този доклад представя в обобщен вид резултатите от CheckPoint 360°. Тази информация е полезна за анализа на настоящите компетенции на мениджърите във Вашата организация.

Различните доклади изготвени за всеки Мениджър и неговия/нейния Ръководител показват в подробности силните страни и области за развитие на всеки мениджър. Начинът да се повиши нивото на лидерския екип в организацията е да се гарантира, че различните мениджъри на всички нива в организацията използват информацията за изготвяне на план за тяхното развитие. Въпреки, че е важно всеки Ръководител да работи с всеки Мениджър за подобрене на мениджърските умения, различните Мениджъри имат отговорността да работят за изпълнението на плана за индивидуално развитие като получават подкрепата и обратната връзка на висшия мениджмънт.

Когато различните Мениджъри успеят да извлекат ползите от този процес за лидерско развитие, те ще подобрят своите умения и ще повишат своята ефективност. По този начин ще бъдат регистрирани видими и положителни резултати за цялата организация. Напредъкът може да се потвърди чрез допълнително изследване CheckPoint 360°, което също така ще покаже и актуалните области, които имат нужда от развитие.