



landmark
executive assessment

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ

Executive Assessment

ФАМИЛИЯ ИМЯ

Head of Business Operations

Компания N

Москва 2023г

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

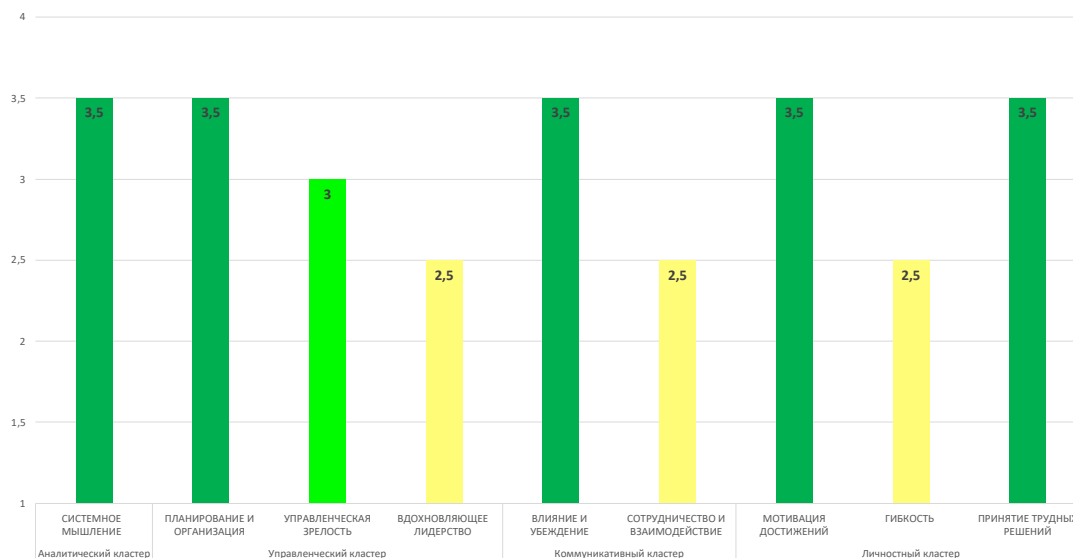
ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ВЫВОД ПО КАНДИДАТУ	3
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ И УСТАНОВКИ.....	4
СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА	5
СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	5
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ.....	6
ПРИЛОЖЕНИЕ: СМЫСЛОВОЕ ПОЛЕ КАНДИДАТА.....	7
СТРУКТУРА И ПРОСТРАНСТВО РАБОЧИХ ЗАДАЧ	8
УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЗНАЧИМЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ.....	9
КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ В ТЕКУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ	10

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ВЫВОД ПО КАНДИДАТУ

ФИО	N	ЗАКАЗЧИК	N
ДАТА	Октябрь 2022	ПОЗИЦИЯ	Внешний кандидат на позицию Head of Business Operations



УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ



1 балл	2 балла	3 балла	4 балла
Приводит к знач. рискам	Уровень развития	Целевой уровень	Превосходит ожидания

ОБЩИЙ БАЛЛ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ: 28, общий балл на уровне выше среднего/значимо выше среднего¹

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Значимо ниже среднего									Ниже среднего				Ср.	Выше среднего					Значимо выше среднего								

ПРОГНОЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РАЗВИТИЯ	СЕРЫЙ	ЖЕЛТЫЙ	СВЕТЛО-ЗЕЛЕНЫЙ	ЗЕЛЕНЫЙ
	Не соответствует уровню должности Прицельная страховка рисков и фокусное развитие ключевых компетенций	Ниже требуемого уровня Плановое развитие целевых компетенций в рамках текущего уровня позиции	Соответствует должности, обладает ограничениями Возможно усложнение функционала, рекомендована точечная поддержка	Полностью соответствует уровню должности Самостоятельный сотрудник, возможно значимое усложнение функционала

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ РОЛЬ: Руководитель с солидным опытом работы в отрасли N (более 17 лет), обладающий в том числе международным опытом (5 лет, штаб-квартира), со сформированным системным видением бизнеса и организационных процессов, выраженными лидерскими качествами, амбициозностью, при этом обладающий склонностью к прагматичному и директивному стилю управления и взаимодействия, недостаточно гибкий в принятии решений

+	<p>КЛЮЧЕВЫЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: Выраженное системное/ стратегическое мышление, широкий бизнес-кругозор, аналитические способности, независимость мышления; Навыки системного выстраивания управленческих и организационных процессов, внедрения изменений; Выраженная амбициозность, ориентация на результат, готовность нести значимую коммерческую и управленческую ответственность; Способность принимать трудные решения оперативно; Высокая работоспособность, инициативность, энергетика; Выраженные навыки влияния; Выраженная личная вовлеченность, ответственность за рабочий результат, надежность</p>
-	<p>ОБЛАСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ: Развитие напряженных отношений с коллегами и подчиненными; Демотивация некоторых членов команды ввиду склонности к директивному стилю управления; Поспешное внедрение изменений в ситуации переходного периода; Принятие импульсивных/субъективных решений при построении отношений с другими в стрессовых ситуациях; Демотивация кандидата на потенциальной позиции ввиду несоответствия функционала личным ожиданиям</p>

¹ Нормирование по внешней выборке

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ И УСТАНОВКИ

<p>ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В РАБОТУ</p>	+	<ul style="list-style-type: none"> – Работа составляет значимую часть; она обладает высоким драйвом, вкладывает свою энергию в рабочий процесс, равнодушно относится к результатам, достижение которых является делом личной чести и достоинства – Склонна к перфекционизму, безупречному изучению деталей
<p>ИНТЕРЕС К РАБОЧИМ ЗАДАЧАМ</p> <p>Оценка по 10-балльной шкале, где:</p> <p>1 – низкий интерес к задачам, 10 – очень высокий интерес к задачам</p>	8.3	<ul style="list-style-type: none"> – Получает удовольствие от решения бизнес-задач, связанных с бизнес-планированием, а также выстраивания системного кросс-функционального взаимодействия с коллегами и подразделениями – В меньшей степени получает удовольствие от решения задач, связанных с линейным руководством своими подчиненными (постановка задач, определение траекторий развития), считает подобную операционную деятельность для себя уже пройденным этапом
<p>УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБНОСТЕЙ</p> <p>Оценка по 10-балльной шкале, где:</p> <p>8-10 – высокий уровень удовлетворенности, уровень лояльности 7-7,9 – достаточный уровень удовлетворенности 5,5-6,9 – сниженный уровень удовлетворенности, потенциальные признаки демотивации 1-5,4 – низкий уровень удовлетворенности, состояние демотивации</p>	7.5	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка нового (получает удовольствие от задач, связанных со стратегическим планированием (scenario planning)) – Влияние на процесс (при этом значимо не только разрабатывать стратегию, но и видеть процесс ее имплементации) – Независимость и самостоятельность (значимо обладать свободой действий для реализации своих идей; комфортно, когда перед ней ставят цели и контролируют финальный результат; будет демонстрировать выраженное сопротивление, если кто-то будет излишне вмешиваться в ее работу) – Статус и признание (имеет высокое мнение о своих собственных достижениях и достоинствах, значимо, чтобы окружающие это тоже признавали; несмотря на профессиональную зрелость, значимо быть «лучшей из лучших» до сих пор) – Фигура руководителя (несмотря на свободолюбие и независимость, готова работать в тандеме с руководителем, четко соблюдая все обязательства, при этом значимо, чтобы руководитель был авторитетным, высокопрофессиональным и уважал ее роль и экспертизу)
<p>МОТИВАЦИЯ НА РАЗВИТИЕ</p>	+/-	<p>КАРЬЕРНАЯ МОТИВАЦИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Открыто заявляет, что не готова решать задачи на уровне генерального директора (несмотря на то, что потенциально может претендовать на это); не готова отвечать за всю организацию в целом, более комфортным является нести ответственность за свой собственный участок работы, пусть и достаточно масштабный; считает, что выраженный личный перфекционизм не позволит ейкратно увеличить масштаб решаемых задач
	+/-	<p>ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Хорошо знает себя, свои особенности, стилевые предпочтения, потребности, при этом может демонстрировать недостаточную гибкость в выборе новых путей работы, быть чувствительной к обратной связи

СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА

- Как руководитель высоко ориентирована на результат и задачу; может быть директивной, требовательна к своим подчиненным, может быть недостаточно чувствительна к их индивидуальным особенностям и мотивации
- При этом значима команда единомышленников, инвестирует личное время в развитие своих подчиненных, передачу им нужных ценностей и профессиональных ориентиров, мотивирует сотрудников на постоянное развитие своих навыков, повышение профессиональной планки
- Обладает выраженным организационным мышлением, выстраивает управленческие процессы на системном уровне (в том числе функции планирования, целеполагания, постановки задач и контроля)

СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- Готова брать на себя ответственность за принятие трудных управленческих и коммерческих решений, идти на просчитанных риск (себя называет «революционером» и «авантюристом»)
- Обладает выраженной управленческой волей, способна структурировать и запускать сложные процессы внутри организации
- При этом может быть импульсивна и субъективна в стрессовых ситуациях, ряд решений может принимать под влиянием эмоциональных факторов

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ	+	-
АНАЛИТИКА И СИСТЕМНОСТЬ Ср. знач. – 3,5	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегическое/системное мышление, широкий бизнес-кругозор и выраженные аналитические способности: обладает большим опытом стратегического планирования к области продаж и маркетинга на различных рынках (Россия, СНГ, Европа), легко оперирует специфичным понятийным аппаратом в этих областях, который позволяет делать точные выводы и прогнозы на языке бизнес-результатов) – Знание продуктов и коммерческих подходов компании N: около 18 лет проработала в одной компании, детально знает историю продвижения ключевых продуктов, «пережила» несколько трансформаций организации – Независимость и продуктивность мышления: обладает значительным опытом инициации новых проектов в сфере маркетинга и продаж «с нуля», склонна во всех рабочих вопросах формировать свое видение, транслировать его окружающим, полностью отвечая за достижение финальных результатов 	<ul style="list-style-type: none"> – Значимыми ограничениями не обладает
УПРАВЛЕНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ Ср. знач. – 3	<ul style="list-style-type: none"> – Значительный управленческий опыт, системное управленческое/организационное мышление: обладает разноплановым управленческим опытом: от руководства отдельными сотрудниками (3-4 человека), до руководства масштабными командами (численностью до нескольких сотен человек в позиции Franchise Head); имеет значительный опыт выстраивания системных организационных процессов внутри организации – Внедрение изменений: способна изменять организационную среду вокруг себя, инициировать и имплементировать изменения 	<ul style="list-style-type: none"> – Излишне быстрое внедрение изменений без отслеживания статуса и выбора наилучшего момента ввиду повышенной проактивности и инициативности – Демотивация некоторых сотрудников ввиду склонности к прямолинейному, директивному стилю коммуникации без адаптации своего стиля управления под особенности других
КОММУНИКАЦИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ Ср. знач. – 3	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптивность и надежность во взаимодействии: несмотря на склонность к весьма прямолинейному стилю коммуникации, ориентирована на выстраивание длительных партнерских отношений с ключевыми людьми организации и теми людьми, которых считает своей командой; ценит сотрудников; не склонна к частой перемене мест работы при различных руководителях и корпоративных курсах Компании – Влияние: обладает выраженными навыками прямого влияния, четко формулирует свои мысли, настойчива и убедительна в продвижении своей позиции как в рамках индивидуального общения, так и на уровне группы 	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие напряжённых отношений с коллективом ввиду выраженной рациональности и прагматичности при построении взаимодействия (особенно на первых этапах), невысокой восприимчивости к обратной связи, склонности давать прямые персональные оценки деятельности других людей, высокому мнению о себе и педалированию этой темы в коммуникации
ЛИЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ Ср. знач. – 3,2	<ul style="list-style-type: none"> – Выраженная амбициозность и ориентация на результат: обладает крайне высоким уровнем личных притязаний, транслирует высокие требования к своим подчиненным; не боится трудностей, готова их преодолевать, достигая сложных целей – Ориентация на качество, перфекционизм в работе: тщательно исполняет поставленные задачи, контролирует исполнение работы своих подчиненных – Высокая работоспособность: эффективно работает в многозадачном режиме; энергична, готова прикладывать значимые дополнительные усилия для достижения поставленных задач – Решительность: готова принимать трудные решения быстро, опираясь на их аналитическую проработку и свою управленческую волю 	<ul style="list-style-type: none"> – Принятие импульсивных/быстрых/ситуативных решений ввиду повышенной эмоциональности, невысокой склонности к рефлексии возможностей для улучшения, при этом эти решения скорее будут касаться аспектов взаимодействия с другими, нежели чем достижения бизнес-результатов – Демотивация на потенциальной позиции ввиду завышенных ожиданий от ее роли в плане разработки и имплементации стратегии на уровне всей Компании в целом

ПРИЛОЖЕНИЕ

Смысловое поле кандидата

Данный раздел содержит визуализации смыслового поля кандидата, относительно следующих тем:

1. Структура и пространство рабочих задач
2. Уровень удовлетворенности значимых потребностей
3. Ключевые задачи и проблемы в текущей должности

СТРУКТУРА И ПРОСТРАНСТВО РАБОЧИХ ЗАДАЧ

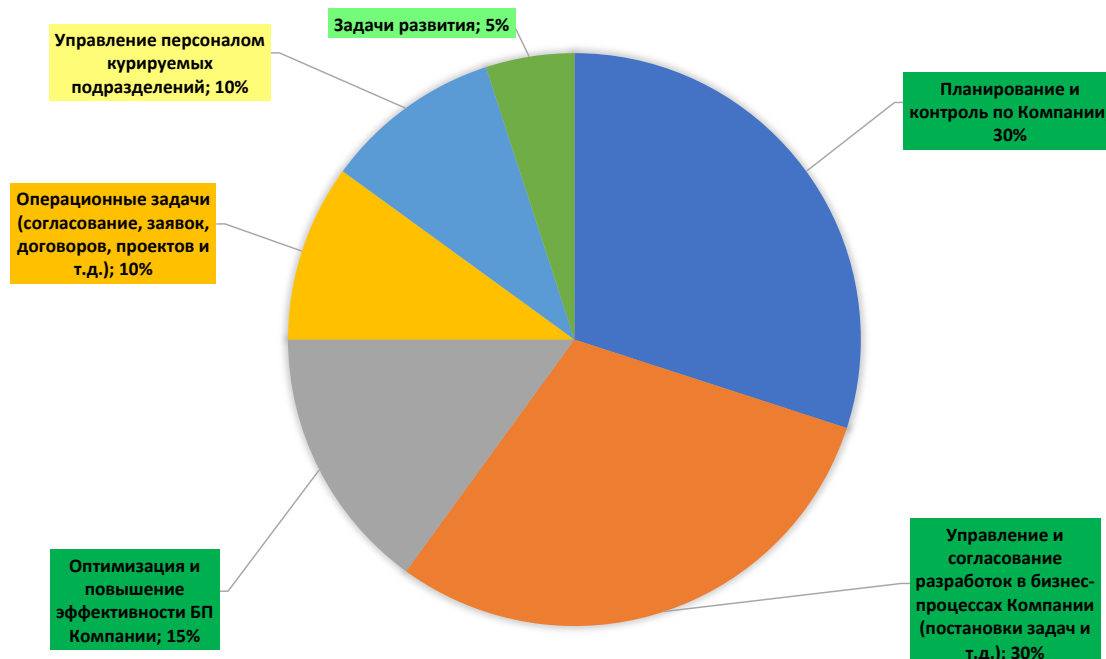
- **УРОВЕНЬ ВНУТРЕННЕГО ИНТЕРЕСА** отражает то, насколько интересной для кандидата является каждая рабочая задача
- **СТЕПЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА** отражает то, как кандидат оценивает свой уровень квалификации в рамках каждой задачи
- **УРОВЕНЬ СТРЕССА** отражает то, насколько стрессовым является для кандидата, по его мнению, исполнение каждой задачи

№	РАБОЧАЯ ЗАДАЧА	Время (%) в год/месяц	Уровень внутреннего интереса	Степень профессионализма	Уровень стресса
1	Планирование и контроль по Компании	30%	10	10	1
2	Управление и согласование разработок в бизнес-процессах Компании (постановки задач и т.д.)	30%	9	7	1
3	Оптимизация и повышение эффективности БП Компании	15%	10	8	1
4	Операционные задачи (согласование, заявок, договоров, проектов и т.д.)	10%	6	7	2
5	Управление персоналом курируемых подразделений	10%	7	9	1
6	Задачи развития	5%	8	8	1
<i>ПРОВЕРКА</i>		100%	8.3	8.2	1,1

ЗНАЧЕНИЕ ШКАЛЫ ОЦЕНКИ:



Рис. 1 – Уровень содержательного интереса к рабочим задачам, диаграмма задач



УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЗНАЧИМЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

ОБЩИЙ УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ рассчитывается как среднее значение удовлетворения значимых потребностей сотрудника. Данный показатель измерялся методом анкетирования и структурированного интервью.

Задача участника выбрать 7 самых приоритетных потребностей (где 1 – max ранг) и оценить каждую по степени удовлетворенности по 10-балльной шкале (где 10 – max).

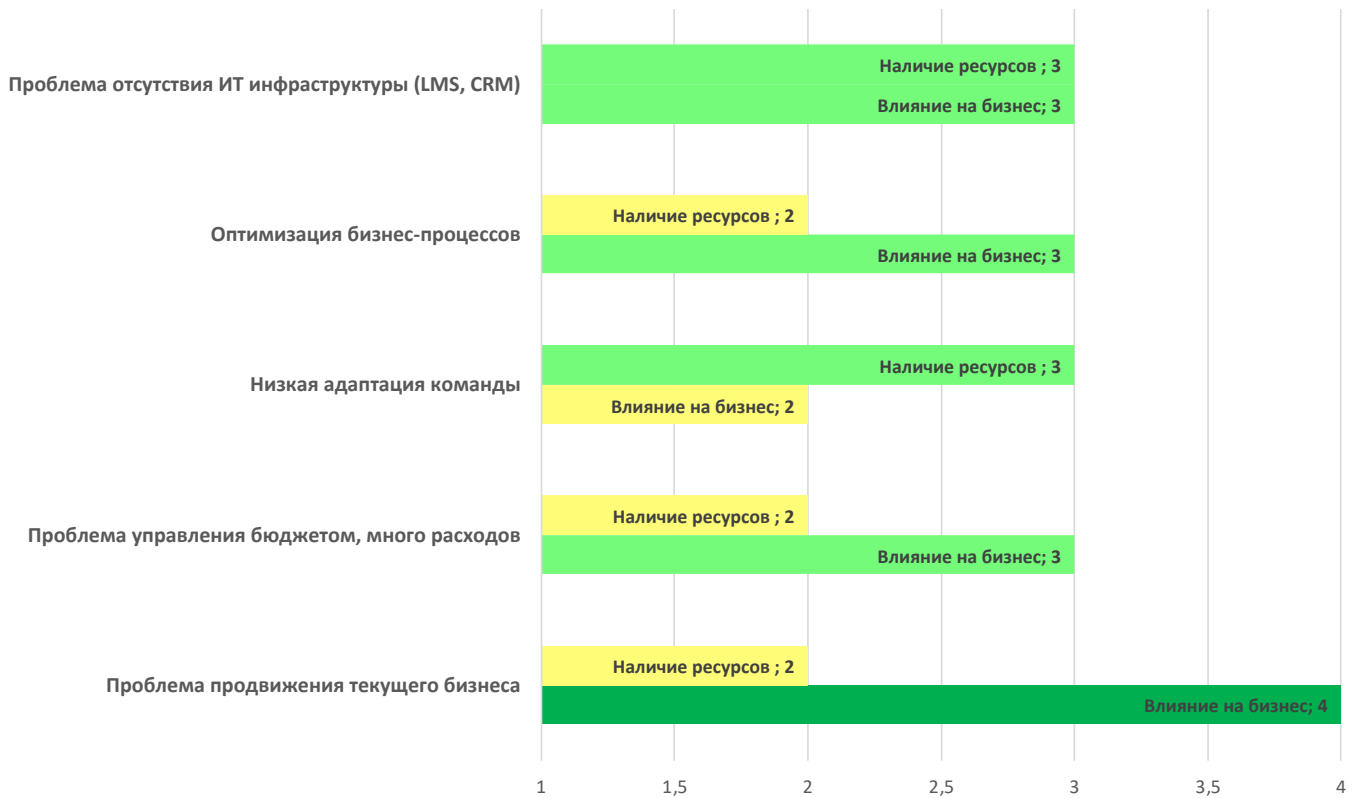
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ	ЗНАЧИМОСТЬ/ПРИОРИТЕТЫ 7 рангов	СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ от 1 до 10
Созидание	1	6
Влияние на процесс	2	8
Независимость и самостоятельность	3	7
Статус и престиж деятельности	4	9
Баланс работы и личной жизни	5	6
Межличностное признание	6	8
Материальная компенсация	7	9
Потребность в экспертной поддержке		
Коллектив и коллеги		
Потребность в развитии		
Фигура руководителя		
Эмоциональный комфорт		
Власть		
Стабильность и постоянство		
Социальная ценность деятельности		
Потребность в эмоциональной поддержке		
	Ср. знач.	7.5

ЗНАЧЕНИЕ ШКАЛЫ ОЦЕНКИ:



КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ В ТЕКУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ

Рис. 2 – Оценка ключевых рабочих проблем по шкале влияния на бизнес и наличия ресурсов



Шкала 1. ПОЗИТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Шкала 2. НАЛИЧИЕ РЕСУРСОВ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ

1	Слабый позитивный эффект	Очень трудный путь имплементации/решения
2	Умеренный позитивный эффект	Реализация не так проста и быстра
3	Достаточно выраженный эффект	Достаточно возможностей
4	Сильный позитивный эффект	Очень реально и возможно