1. **Оценка персонала АРИС. Общие данные**

После создания Моделей Компетенций для профессиональных групп сотрудников АРИС, была проведена первичная оценка. В оценке участвовало 220 сотрудников всех подразделений.

Проведенная оценка персонала АРИС определила следующую общую структуру по уровням сотрудников (рис. 1):

**Рис. 1. Общая структура персонала АРИС по уровням**

Как видно из диаграммы, большинство сотрудников (63%) находятся на уровне «Специалист», 29% - на уровне «Профессионал» и лишь 8% - «Развивающийся», что в общем говорит о достаточно благоприятной картине уровня компетенций сотрудников. Но есть и потенциал роста: всего треть сотрудников показывают отличные результаты, не говоря о 8% развивающихся, большинство из которых недавно, до полугода работают в АРИС.

Также мы обрисовали общую картину в соотношении уровня компетенций по подразделениям:

Как видно из диаграммы (рис. 2), в некоторых подразделениях работают только профессионалы: IT и координаторы проектов. В других работают профессионалы и специалисты – инженеры, переводчики, руководители ЦО, координаторы областей, информационщики и финансисты. В третьих, наоборот, нет профессионалов – аудиторы, ассистенты и закупщики. И крайняя позиция – подразделения, где есть все 3 категории – профессионалы, специалисты и развивающиеся – соц. мобилизаторы, ЭПРО обоих проектов и мониторщики.

Конечно, это связано с численностью подразделений, чем больше людей, тем больше вариантов может быть и тем большая вероятность присутствия новичков.

Тем не менее оценка достаточно высокая по всем подразделениям, и снижение ее связано с большей объективностью оценщиков, как нам представляется.

**Рис. 2. Уровни компетенций сотрудников АРИС по подразделениям**

1. **Развернутая оценка персонала по подразделениям**
	1. **ЭПРО проект ПРЖР**

Участие в оценке принимали все области проекта: Ошская, Баткенская, Нарынская, Иссык-Кульская, Жалал-Абадская. Распределение сотрудников по уровням компетенций и по областям показало следующие результаты (рис. 3)

**Рис. 3.** **Уровни компетенций ЭПРО проекта ПРЖР по областям**

Как видим, оценка ЭПРО в Баткенской , Ошской и Жалал-Абадской области не совсем объективна, и такие высокие оценки должны быть подтверждены.

В общей картине компетенций ЭПРО кристаллизовались следующие: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации», «Стремление к достижению целей», «Стрессоустойчивость». И по каждой из компетенций есть определенные результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 4).

**Рис. 4. Уровни профессионализма ЭПРО по компетенциям**

Как видно из диаграммы, наиболее профессиональны ЭПРО в компетенции «Самоорганизация и развитие», наименее компетентны – в компетенции «Коммуникации».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма.

**Рис. 5. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

**Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации**

**К4 – Стремление к достижению результатов**

**К5 – Стрессоустойчивость**

Как видно из графика, уровень ЭПРО проекта ПРЖР не поднимается выше уровня «Специалист». Наиболее компетентность развита в компетенции «Самоорганизация и развитие», наименее – в компетенции «Коммуникации» и «Профессионализм». Также график позволяет видеть однородность результатов компетенций, что говорит о том, что развитие идет гармонично и всесторонне и каких-то особых, невыполняемых навыков или умений в составе компетенций нет.

Анализируя таблицу результатов мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры ЭПРО и наиболее слабые (таб. 1).

**Таблица 1. Сильные и слабые компетенции ЭПРО проекта ПРЖР (усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Умеет распространять информацию среди населения  | Осуществляет операционное руководство проекта и постоянно сверяется с ним для наилучшего достижения цели |
| Понимает структуру ОМСУ и хорошо знает местность, что помогает в реализации проекта | Демонстрирует аналитические навыки при написании отчетов, составляет их качественно, отправляет их в ИСУ самостоятельно |
| Владеет компьютерными навыками в программах WORD, EXCEL и интернетом, умеет пользоваться оргтехникой (сканер, принтер, сбрасывать фото и т.д.) | Своевременно проводит мониторинг и оценку проектов, не затягивает сроки исполнения проекта |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Демонстрирует желание получать знания и навыки во всех областях деятельности организации | Проявляет активность и инициативность в решении задач |
|  | Демонстрирует личное отношение и неравнодушие ко всему, происходящему в организации |
| **Коммуникации** |
| Умеет выслушать и слышать как коллег, так и контрагентов, представителей сообществ, наладить доверительные отношения с ними. | При необходимости, может аргументировано отстаивать свою точку зрения |
| Умеет убеждать людей | Владеет устной речью на двух языках: кыргызском и русском |
| **Стремление к достижению целей** |
| Принимает и поддерживает правила, установленные в АРИС | Принимает на себя ответственность за конечный результат по проектам |
| Разделяет цели и миссию компании, "болеет" за общее дело | Реализует в срок все запланированные мероприятия по проектам |
|  | Умеет принимать самостоятельные решения, на уровне своей компетенции |
| **Стрессоустойчивость** |
| При общении с членами сообщества держит ровный и спокойный тон в общении, несмотря на ситуацию | Умеет решать несколько задач одновременно |
|  | При решении конфликтных ситуаций умеет достичь компромисса |
|  | Демонстрирует невозмутимость и стойкость в критических ситуациях |

При описании профиля ЭПРО проекта ПРЖР мы можем говорить о сотруднике, который понимает общие правила ведения деятельности, хочет работать в АРИС, но особой лояльности не проявляет. Сильные стороны сотрудника лежат в плоскости его личных навыков, как то: сдержанность, умение вызвать доверие и убеждать людей, владеет компьютером и умеет распространять информацию, а также хорошо ориентируется в структуре ОМСУ. Но как только становятся нужны более специфичные навыки: менеджмент, как управление своей деятельностью, навыки проектного управления, управление конфликтами, основы анализа и прочее, здесь начинаются сложности. Поэтому, в рекомендациях по обучению мы предлагаем отойти от глобальных тем тренинга и сосредоточиться на простых локальных навыках, именно «заточенных» под деятельность ЭПРО.

Таким образом рекомендации к обучению для ЭПРО проекта ПРЖР лежат в направлениях:

* Управление проектами: работа ЭПРО в разрезе большого проекта
* Основы конфликтологии и модерации: что делать в случае конфликтов
* Реализация профессиональной деятельности ЭПРО в ситуации многозадачности
* Анализ: особенности составления отчетов
	1. **ЭПРО проект ПСИ-3**

Участие в оценке принимали ЭПРО всех пилотных областей проекта: Жалал-Абадская, Батенская, Ошская, Таласская, Чуйская, Нарынская, Иссык-Кульская. Распределение сотрудников по уровням компетенций и по областям показало следующие результаты (рис. 6)

**Рис. 6.** **Уровни компетенций ЭПРО проекта ПСИ-3 по областям**

Как видно из диаграммы, Таласская область впереди по количеству профессионалов: данные должны быть рассмотрены и с других сторон, для исключения субъективности оценщиков.

В общей картине компетенций ЭПРО проекта ПСИ-3 были определены такие же компетенции, как и у проекта ПРЖР: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации», «Стремление к достижению целей», «Стрессоустойчивость». И по каждой из компетенций есть определенные результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 7).

**Рис. 7. Уровни профессионализма ЭПРО по компетенциям**

Как видно из диаграммы, наиболее профессиональны ЭПРО в компетенции «Самоорганизация и развитие», наименее компетентны – в компетенции «Коммуникации» и «Стремление к достижению целей».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 8).

**Рис. 8. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

**Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации**

**К4 – Стремление к достижению результатов**

**К5 – Стрессоустойчивость**

Как видно из графика, уровень ЭПРО проекта ПСИ-3 не поднимается выше уровня «Специалист». Наиболее компетентность развита в компетенции «Самоорганизация и развитие» и «Стрессоустойчивость», наименее – в компетенции «Коммуникации», «Профессионализм» и «Стремление к достижению результатов». Также график позволяет видеть однородность результатов компетенций, что говорит о том, что как и в случае с сотрудниками проекта ПРЖР, развитие идет гармонично и всесторонне.

Анализируя таблицу результатов мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры ЭПРО и наиболее слабые (таб. 2)

**Таблица 2. Сильные и слабые компетенции ЭПРО проекта ПСИ-3 (усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Умеет распространять информацию среди населения | Осуществляет операционное руководство проекта и постоянно сверяется с ним для наилучшего достижения цели |
| Ведет мониторинг, оценку и отчетность по мероприятиям проекта в срок и качественно | Демонстрирует аналитические навыки при написании отчетов, составляет их качественно, отправляя социальному мобилизатору |
| Умеет ставить цели и отслеживать их достижение членами сообщества |  |
| Владеет компьютерными навыками в программах WORD, EXCEL и интернетом, умеет пользоваться оргтехникой (сканер, принтер, сбрасывать фото и т.д.) |  |
| Своевременно проводит мониторинг и оценку задач по проекту, не затягивает сроки исполнения проекта |  |
| Понимает структуру ОМСУ и хорошо знает местность, что помогает в реализации проекта |  |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Демонстрирует желание получать знания и навыки во всех областях деятельности организации | Стремится получать новые знания как в своей, так и в смежных профессиональных сферах |
| **Коммуникации** |
| Находит общий язык с коллегами, партнерами, имеет широкий кругозор | При необходимости, может аргументировано отстаивать свою точку зрения |
| Умеет строить партнерские отношения, демонстрирует общительность и открытость к людям | Владеет устной речью на двух языках: кыргызском и русском Владеет устной речью на двух языках: кыргызском и русском |
|  | Грамотно составляет письма, обращения и прочее |
| **Стремление к достижению целей** |
| Принимает и поддерживает правила, установленные в АРИС | Умеет принимать самостоятельные решения, на уровне своей компетенции |
| Разделяет цели и миссию компании, "болеет" за общее дело | Принимает на себя ответственность за конечный результат по проектам |
| **Стрессоустойчивость** |
| При общении с членами сообщества держит ровный и спокойный тон в общении, несмотря на ситуацию | Умеет решать несколько задач одновременно |
| При большом количестве разнонаправленных задач умеет выставлять приоритеты правильно | При решении конфликтных ситуаций умеет достичь компромисса |

Здесь, в отличие от первого проекта, мы можем видеть прирост компетенций в плане мониторинга проекта, улучшения в целеполагании и приоритезации действий, но бывают сложности в ситуации многозадачности, решении конфликтных ситуаций, в анализе данных для отчетов и прочем, что перекликается с сотрудниками ЭПРО проекта ПРЖР.

Таким образом, рекомендации к обучению для ЭПРО проекта ПСИ-3 также лежат в направлениях:

* Управление проектами: работа ЭПРО в разрезе большого проекта
* Основы конфликтологии и модерации: что делать в случае конфликтов
* Реализация профессиональной деятельности ЭПРО в ситуации многозадачности
* Анализ: особенности составления отчетов
* Навыки делового письма (добавлено)
	1. **Мониторщики**

Участие в оценке принимали все сотрудники мониторинга – 6 человек (рис. 9)

**Рис. 9.** **Уровни компетенций мониторщиков**

Как видно из диаграммы, большая часть сотрудников данной профессиональной группы являются специалистами в своей области и есть достаточно компетенций как потенциала роста.

Относительно стажа работы, можно отметить, что в этой профессиональной группе есть сотрудник, проработавший 10 лет и находящийся на ступени «Развивающийся», необходимо рассмотреть соответствие должности. Один из профессионалов работает 9 лет, все остальные специалисты от полугода до 2,5-х лет.

В общей картине компетенций мониторщиков были определены компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации и взаимодействие». И по каждой из компетенций есть определенные результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 10).

**Рис. 10. Уровни профессионализма мониторщиков по компетенциям**

Как видно из диаграммы, наиболее профессиональны мониторщики в компетенции «Самоорганизация и развитие» и «Коммуникации и взаимодействие», наименее компетентны – в компетенции «Профессионализм».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 11).

**Рис. 11. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

**Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации и взаимодействие**

Как видно из графика, усредненный уровень компетенций мониторщиков не поднимается выше уровня «Специалист». Наиболее компетентность развита в компетенции «Коммуникации и взаимодействие», наименее – в компетенции «Самоорганизация и развитие».

Анализируя таблицу результатов мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры мониторщиков и наиболее слабые (таб. 3)

**Таблица 3. Сильные и слабые компетенции мониторщиков (усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Говорит правду об исполнении задач: сделал или не сделал | Выполняет работу с документацией планомерно, документы содержит в порядке  |
| Умеет писать ежеквартальные, сводные отчеты качественно, используя данные ИСУ | Понимает методологию исследований и может качественно готовить технические задания по проведению исследований в сфере мониторинга и оценки |
| Своевременно выполняет полученные задания от руководства | Проводит выездной мониторинг согласно процедурам, по результатам пишет аналитическую записку в срок и качественно |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Принимает, поддерживает и не нарушает правила и процедуры, установленные в АРИС | Умеет выслушивать критику в свой адрес и работать над ошибками  |
| Проявляет настойчивость в достижении поставленных целей | Проявляет инициативу по улучшению организации и берет на себя ответственность за выполнение конкретной задачи |
| **Коммуникации и взаимодействие** |
| Хорошо ладит со своими коллегами. Умеет доходчиво и доступно объяснить им какие и для чего необходимы данные | При большом количестве разнонаправленных задач умеет выставлять приоритеты |
| Умеет распределить работу, дать точное задание и проконтролировать достижение результата | При решении конфликтных ситуаций умеет достичь компромисса |
| Демонстрирует спокойствие и стойкость в критических ситуациях, владеет собой | Умение сказать "нет" дипломатично, аргументировать свою точку зрения, проявить определенную смелость, настаивая на своем решении |
| Конструктивно взаимодействует с коллегами при решении общих задач |  |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является соблюдение сроков исполнения задач, качественная сдача отчетов, конструктивное взаимодействие с коллегами, слабые же стороны лежат в специфических профессиональных навыках: методологии исследований, навыкам разрешения конфликтов, приоритезации задач и работе с документами. А также в умении сказать «нет» коллегам при невыполнении их задач.

Таким образом, рекомендации к обучению для мониторщиков лежат в направлениях:

* Основы методологии исследований в разрезе мониторинга
* Основы конфликтологии и модерации: что делать в случае конфликтов
* Менеджмент: расстановка приоритетов, как понять, что важнее и планировать свою деятельность
* Анализ: особенности составления отчетов
* Качественный мониторинг: цели и задачи
	1. **Координаторы областей**

Участие в оценке принимали все координаторы областей – 7 человек (рис. 12)

**Рис. 12.** **Уровни компетенций координаторов областей**

Как видно из диаграммы, большая часть сотрудников данной профессиональной группы являются специалистами в своей области, но есть достаточно компетенций, которые необходимо наращивать, если это возможно. Поскольку стаж работы данных сотрудников очень большой. От 7 до 11 лет. Надо признать, что компетенции многих были весьма приближены к уровню «Профессионал», но все же не достигли заданного значения.

В общей картине компетенций координаторов областей были определены компетенции: «Профессионализм», «Лидерство», «Стремление к результату» и «Коммуникабельность. Взаимодействие с коллегами, партнерами и подчиненными». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 13).

**Рис. 13. Уровни профессионализма координаторов проекта по компетенциям**

Как видно из диаграммы, в компетенциях координаторов областей нет развивающихся. Наиболее профессиональны координаторы областей в компетенции «Профессионализм» и «Лидерство», наименее компетентны – в компетенции «Стремление к результату».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 14).

**Рис. 14. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Лидерство**

**К3 – Стремление к результату**

**К4 – Коммуникабельность/ Взаимодействие с коллегами, партнерами и подчиненными**

Как видно из графика, усредненный уровень компетенций координаторов областей в общем, на уровне «Профессионал», кроме компетенции «Стремление к результату». Что неудивительно, при таком большом стаже сотрудников. И как раз из-за недостаточности стремления к результату (возможно, есть профессиональное выгорание и снижение мотивации) не настолько высок уровень профессионализма, как того можно было бы ожидать.

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры координаторов областей и наиболее слабые (таб. 4)

**Таблица 4. Сильные и слабые компетенции координаторов областей (усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Делегирует полномочия, не делает работу за подчиненных, способствует взятию ими на себя ответственности за их решения | Использует принципы таймменеджмента: все задачи и мероприятия решаются вовремя |
| Умеет выявлять потребности и нужды регионы и продвигать их решение перед руководством АРИС | Всегда реагирует на выявленные факты нарушений обязанностей со стороны подчиненных, разбирается в ситуации, проводит «работу над ошибками» |
| Дипломатично и гибко ведёт себя при проведении встреч, понимает нужды местных сообществ | Умеет работать с большим объемом информации, может оперировать данными и цифрами при обсуждении вопросов |
| Обеспечивает руководство АРИС актуальной информацией по региону, готовит качественные отчеты |  |
| Владеет компьютерными навыками пользования программами и интернетом |  |
| **Лидерство** |
| Имеет влияние на коллег и подчиненных, может вести за собой | Обучает и осуществляет наставничество для сотрудников регионального офиса, способствует их профессиональному и личностному росту |
| Формирует у сотрудников командный дух и волю к достижению результата | Инициативен, прислушивается к мнению и поддерживает инициативы руководства, коллег, подчиненных и партнеров |
| Пользуется уважением в области, может решать вопросы на основании своего авторитета |  |
| При необходимости умеет отстаивать интересы организации для эффективной реализации проектов |  |
| **Стремление к результату** |
| Разделяет цели и миссию компании, "болеет" за общее дело | Постоянно самостоятельно повышает свой уровень знаний, изучает новые технологии |
| Принимает и поддерживает правила и нормы, установленные в компании | Умеет самостоятельно мотивировать себя на выполнение тех или иных задач, не нуждается в дополнительном стимулировании, понимает значимость конечной цели |
|  | Постоянно ищет новые способы решения поставленных задач и проблем |
| **Коммуникабельность. Взаимодействие с коллегами, партнерами и подчиненными** |
| Четко и ясно излагает свои мысли, обладает отличными ораторскими навыками Четко и ясно излагает свои мысли, обладает отличными ораторскими навыками | Контролирует свои эмоции, корректно обращается с подчиненными и коллегами |
| В общении с сотрудниками проявляет уважение и учтивость | Исходя из знаний о работе своих подчиненных, ставит задачи для людей с учетом их особенностей и уровня профессионализма, для достижения наилучшего результата |
| Умеет находить общий язык со всеми коллегами и партнерами, независимо от их социального и должностного положения | Отстаивает свою позицию открыто, логически ее обосновывает перед коллегами и руководством в случае обсуждения |
|  | При решении конфликтных ситуаций умеет достичь компромисса и управляет своим поведением эффективно |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является обладание несомненным авторитетом в области, умение «держать руку на пульсе», происходящего в области, вовремя выявлять потребности сообщества, умеет вдохновить команду и делегировать полномочия, достаточно лояльны к АРИС, владеют навыками переговоров отлично. Но есть и слабые стороны, компетентность в которых необходимо наращивать – это больше личностные способности к анализу данных, желании выявить ошибки в работе (по большей части не делают работу над ошибками), а это недостатки в мотивации к улучшениям, что подтверждается и тем, что координаторы проектов недостаточно активны, инициативны, демонстрируют нежелание совершенствовать процессы своей работы. Также не работают над повышением уровня профессионализма своих людей, не всегда правильно их расставляют учитывая их особенности, не всегда умеют конструктивно разрешить спорные ситуации, а это уже технологии менеджмента. И конечно, если сам руководитель не развивается, то сложно требовать того же от подчиненных.

Таким образом, рекомендации к обучению для координаторов областей лежат в направлениях:

* Менеджмент: как развивать своих подчиненных и достигать намеченных целей вместе с командой
* Мотивационный тренинг – новые цели и горизонты (необходим тест на эмоциональное выгорание. предварительно)
* Основы конфликтологии: управление эмоциями
	1. **Специалисты по информационному обеспечению**

Участие в оценке принимали 3 сотрудника данного подразделения (рис. 15)

**Рис. 15.** **Уровни компетенций специалистов по информационному обеспечению**

Как видно из диаграммы, большая часть сотрудников данной профессиональной группы являются специалистами в своей области, но есть достаточно компетенций, которые необходимо наращивать. Есть несоответствие стажа работы одного из сотрудников, уровню его профессионализма (10 лет – уровень «Специалист» ), остальные сотрудники несмотря на небольшой стаж оценены или соответствующе или даже как «Профессионал».

В общей картине компетенций специалистов по информационному обеспечению были определены компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Способность к организации информационного пространства и людей» и «Коммуникации». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 16).

**Рис. 16. Уровни профессионализма специалистов по информационному обеспечению** **по компетенциям**

Как видно из диаграммы, в компетенции «Профессионализм» наибольшее количество развивающихся поведенческих маркеров, по остальным равные результаты.

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 16)

**Рис. 16. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Способность к организации информационного пространства и людей**

**К4 – Коммуникации**

Как видно из графика, усредненный уровень компетенций специалистов по информационному обеспечению в общем, на уровне «Специалист», кроме компетенции «Коммуникации». Что неудивительно, при их специфике работы. Наибольший отрыв относительно нормы «Профессионал» мы можем наблюдать в компетенции «Профессионализм».

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры специалистов по информационному обеспечению и наиболее слабые (таб. 5)

**Таблица 5. Сильные и слабые компетенции специалистов по информационному обеспечению** **(усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Выполняет работу с документацией планомерно, документы содержит в порядке | Обладает аналитическими навыками, может обрабатывать большой объем информации |
| При выполнении поставленных задач, проявляет внимательность к деталям | Использует принципы таймменеджмента: все возникающие вопросы решаются вовремя |
| Владеет навыками написания статей, пресс-релизов, информационно-справочных материалов, сценариев видеопродукции | Демонстрирует отличное знание филологии, PR-технологий, специфики работы с электронными и печатными СМИ |
|  | Держит контакт со СМИ, взаимодействуют с ними по вопросам информационного продвижения деятельности АРИС |
|  | Разрабатывает тех. задание для разного рода информационных продуктов АРИС |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Умеет выслушивать обратную связь по поводу своей деятельности и работать над ошибками, если таковые имеются | Стремится получать новые знания в своей профессиональной сфере, участвует в профильных конференциях, знакомится со статьями на профессиональные темы, осуществляет мониторинг новинок в сфере PR - технологий |
|  | Умеет приоритезировать свои задачи, выполняет их в срок |
| **Способность к организации информационного пространства и людей** |
| Аккуратно архивирует данные | Умеет распределить работу, дать задание и проконтролировать результат, когда в работе принимают участие другие сотрудники АРИС |
|  | Имеет аналитические способности, проявляет творческую инициативу, предлагает решения |
| **Коммуникации** |
| Находит общий язык с любыми партнерами и коллегами, имеет широкий кругозор | Легко идет на контакт с партнерами и коллегами |
| В процессе общения с партнерами и коллегами располагает к себе |  |
| Умеет слушать и принимать во внимание мнение коллег |  |
| Демонстрирует умение сдерживать эмоции, собранность |  |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является отличные навыки коммуникаций, внимательное отношение к запросам коллег, навыки написания статей, пресс-релизов и прочего, более слабыми сторонами являются технологии продвижения идей АРИС во вне, аналитические способности, связи и контакты со СМИ (нетворкинг), разработка тех. заданий для информационных продуктов АРИС, наращивание своих профессиональных компетенций (развитие), способность распределять и ставить задачи другим сотрудникам и правильно выставлять приоритеты своих задач.

Таким образом, рекомендации к обучению для специалистов по информационному обеспечению лежат в направлениях:

* Менеджмент: организация процессов и самоорганизация
* Нетворкинг и социализация – новые горизонты видения привычной деятельности
* Креативный подход в деятельности PR-менеджера
* PR-менеджер как траслятор бренда организации
	1. **Аудиторы**

Участие в оценке принимали 2 сотрудника данного подразделения. Распределение уровня компетенций между ними следующее (рис. 17)

**Рис. 17.** **Уровни компетенций аудиторов**

Как видно из диаграммы, сотрудники данной профессиональной группы не были оценены как профессионалы вовсе. Один из сотрудников – специалист, другой развивающийся. При этом стаж обоих сотрудников не соответствует уровню, а в одном случае и вовсе вызывает вопросы о соответствии должности.

В общей картине компетенций аудиторов были определены компетенции: «Профессионализм», «Стремление к результаты», «Способность к организации информационного пространства и людей» и «Коммуникации». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 18).

**Рис. 18. Уровни профессионализма аудиторов** **по компетенциям**

Как видно из диаграммы, более развитая компетенция – «Способность к организации информационного пространства и людей» и менее развитая – «Профессионализм».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 19)

**Рис. 19. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Стремление к результату**

**К3 – Способность к организации информационного пространства и людей**

**К4 – Стрессоустойчивость**

Как видно из графика, усредненный уровень компетенций аудиторов в общем, на уровне «Специалист», кроме компетенции «Профессионализм», которая по мнению оценщиков находится на уровне «Развивающийся».

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры аудиторов и наиболее слабые (таб. 6)

**Таблица 6. Сильные и слабые компетенции аудиторов** **(усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Соблюдает этические правила работы аудитора, устойчив к сохранению беспристрастности, объективности и конфиденциальности | В делах всегда ставит интересы и выгоды компании на первое место |
| Выполняет работу с документацией согласно системе, документы содержит в порядке | Не боится высказывать свое мнение, если коллега поступает неправильно по отношению к организации |
| Проверяет соответствие бизнес-процессов АРИС установленным правилам и процедурам | Использует принципы таймменеджмента: все возникающие вопросы решаются вовремя |
| Обладает знаниями процедур реализации проектов, успешно их использует при аудите | Определяет риски в системах внутреннего контроля АРИС и предлагает меры по их снижению  |
| **Стремление к результату** |
| Разделяет цели и миссию организации, "болеет" за общее дело | Обладает аналитическими навыками, мыслит стратегически |
| Проявляет настойчивость в достижении поставленных целей | Умеет выслушивать критику в свой адрес и работать над ошибками |
| Стремится получать новые знания в своей профессиональной сфере |  |
| **Способность к организации информационного пространства и людей** |
| Проявляет способность к аккуратному упорядочиванию документов, согласно системе | Имеет аналитические способности, проявляет инициативу, предлагает решения |
| Аккуратно архивирует данные | Удерживает в памяти большой объем информации и упорядочивает ее, легко в ней ориентируется |
|  | Умеет организовать процесс получения информации от сотрудников, корректно поставить задачу и проконтролировать результат |
| **Стрессоустойчивость** |
| При большом количестве разнонаправленных задач умеет выставлять приоритеты правильно | Демонстрирует невозмутимость и стойкость в критических ситуациях |
| Является носителем знаний о внутренних процедурах, облегчает понимание для сотрудников, проводит обучение и оказывает консультативную помощь | При решении конфликтных ситуаций умеет достичь компромисса |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является отличные знания бизнес-процессов АРИС, регламентов и процедур, знание и следование этическим нормам аудитора, навыки работы с деловой документацией, правильная приоритезация своих задач, а также лояльность и желание развиваться. Слабые стороны данной профессиональной группы – инициативность в поиске снижения рисков, слабые навыки преодоления конфликтов, и, как следствие, иногда лояльность к нарушениям со стороны сотрудников, а также аналитические способности.

Таким образом, рекомендации к обучению для аудиторов лежат в направлениях:

* Конфликт: этапы развития и способы преодоления без рисков для личности
* Стрессменеджмент в ситуации профессиональной деятельности
* Анализ данных: способы и результаты
* Менеджмент как управление процессами и собой
* Внутренний аудит: цели и стандарты
	1. **Закупщики**

Участие в оценке принимали 4 сотрудника данного подразделения. Распределение уровня компетенций между ними следующее (рис. 20)

**Рис. 20.** **Уровни компетенций закупщиков**

Как видно из диаграммы, сотрудники данной профессиональной группы также не были оценены как профессионалы вовсе. 75% сотрудников – специалисты, 25% - развивающиеся. При этом стаж обоих сотрудников «Специалистов» не соответствует уровню развития – это 7 и 8 лет работы.

В общей картине компетенций аудиторов были определены компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации и взаимодействие». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 21).

**Рис. 21. Уровни профессионализма закупщиков** **по компетенциям**

Как видно из диаграммы, более развитая компетенция – «Коммуникация и развитие» и менее развитая – «Профессионализм».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 22)

**Рис. 22. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации и взаимодействие**

Как видно из графика, усредненный уровень компетенций аудиторов в общем, на уровне «Специалист», кроме компетенции «Коммуникации и взаимодействие», которая по мнению оценщиков находится на уровне «Профессионал».

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры закупщиков и наиболее слабые (таб. 7)

**Таблица 7. Сильные и слабые компетенции закупщиков** **(усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Проводит закупки согласно руководству о закупках | Не имеет замечаний со стороны проверяющих органов |
| Продуктивно организовывает свое рабочее время, планирует свою деятельность | Умеет докопаться до истины и причины затруднений при сложных ситуациях, демонстрирует внимательность и дотошность в выявлении ошибок |
| Проявляет высокую работоспособность, умеет расставлять приоритеты | Демонстрирует знания английского языка, достаточные для продуктивной работы |
| Проявляет инициативу, предлагает решения | Проводит тренинги так, чтобы было понятно и доступно для участников, в том числе на кыргызском языке |
| Удерживает в памяти большой объем информации и упорядочивает ее, легко в ней ориентируется |  |
| **Самоорганизация и развитие** |
| В делах всегда ставит интересы и выгоды компании на первое место | Демонстрирует желание получать знания и навыки во всех областях деятельности компании |
| Демонстрирует высокую обучаемость и способность применить новое на практике | Посещает тренинги и систематически обучается для повышения своей квалификации |
| При большом количестве разнонаправленных задач умеет выставлять приоритеты правильно | Демонстрирует невозмутимость и стойкость в сложных ситуациях |
| **Коммуникации и взаимодействие** |
| Умеет работать в команде | Консультирует коллег по процедурам закупок |
| Демонстрирует умение сдерживать эмоции, собранность |  |
| Находит общий язык с коллегами, партнерами, имеет широкий кругозор |  |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является знание процедур закупов, умение расставлять приоритеты, планировать свою деятельность, проявляет достаточную лояльность, обучаемость и сдержанность в эмоциях, находит общий язык с коллегами. Из слабых сторон: не всегда реализует деятельность настолько безупречно, чтобы не иметь замечаний со стороны проверяющих органов, недостаточно знает деловой английский, не совершенствует навыки тренерской работы, не всегда доступен для консультаций коллегам, недостаточно занимается повышением своей квалификации .

Таким образом, рекомендации к обучению для специалистов по закупкам лежат в направлениях:

* Конфликт: этапы развития и способы преодоления без рисков для личности
* Стрессменеджмент в ситуации профессиональной деятельности
* ТОТ\_навыковый
* Профессиональный тренинг по закупкам
* Возможно, корпоративное обучение английскому языку?
* Мотивационный тренинг: цели и смыслы текущей деятельности
	1. **Финансисты**

Участие в оценке принимали 4 сотрудника данного подразделения. Распределение уровня компетенций между ними следующее (рис. 20)

**Рис. 23.** **Уровни компетенций финансистов**

Как видно из диаграммы, сотрудники данной профессиональной группы разделились поровну между «Профессионал» и «Специалист». Стаж работы одного из «Профессионалов» 12 лет, а другого – 10 мес.! Что представляется очень неплохим результатом.

В общей картине компетенций финансистов были определены компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации и взаимодействие». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 24).

**Рис. 24. Уровни профессионализма финансистов** **по компетенциям**

Как видно из диаграммы, более развиты компетенции – «Самоорганизация и развитие» и «Коммуникации и взаимодействие» и менее развита – «Профессионализм».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 25)

**Рис. 25. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации и взаимодействие**

Как видно из графика, он однороден, две компетенции находятся на уровне «Профессионал», и одна на уровне «Специалист» - это компетенция «Профессионализм».

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры финансистов и наиболее слабые (таб. 8)

**Таблица 8. Сильные и слабые компетенции финансистов** **(усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Знает финансовые правила и технологии составления и заполнения документов, дает консультации сотрудникам по навыкам работы с документацией | Своевременно осуществляет координацию, контроль, мониторинг и оценку финансовой деятельности проектов АРИС |
| Использует принципы таймменеджмента: все возникающие вопросы и задачи решаются в установленные сроки | Обладает знаниями процедур реализации проектов, что помогает в оценке финансовой стороны проекта |
| Своевременно и качественно готовит отчетность вышестоящему руководству, государственным органам, донорам |  |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Демонстрирует невозмутимость и стойкость в критических ситуациях | Постоянно самостоятельно повышает свой уровень знаний, изучает новые технологии |
| Приходит на работу вовремя | Умеет выслушивать критику в свой адрес и работать над ошибками |
| Принимает и поддерживает правила, установленные в компании |  |
| Разделяет цели и миссию компании, "болеет" за общее дело |  |
| **Коммуникации и взаимодействие** |
| Умеет находить общий язык со всеми коллегами, независимо от их социального и должностного положения | Четко и ясно излагает свои мысли, обладает навыками презентации |
| Умеет слушать и принимать во внимание мнение коллег | При решении конфликтных ситуаций предлагает пути решения |
| В общении с сотрудниками проявляет уважение и корректность | Отстаивает свою позицию открыто, логически ее обосновывает перед коллегами и руководством в случае обсуждения |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является знание принципов и технологий финансовой деятельности, умение вовремя подготовить необходимые документы, лояльность к АРИС, умение быть спокойными в критичной ситуации, корректно коммуницировать с коллегами. В слабых сторонах – проактивность и инициативность, умение находить оптимальные решения, аргументировать свою точку зрения, также не всегда удается своевременно мониторить финансовую ситуацию в АРИС и повышать свою квалификацию, развитие несколько приостановлено.

Таким образом, рекомендации к обучению для финансистам лежат в направлениях:

* Навыки переговоров
* Психологическое айкидо: как решать проблемы безболезненно
* Навыки презентаций
* Управление проектами в финансовой части
* Мотивационный тренинг: цели и смыслы текущей деятельности
	1. **Инженеры**

Участие в оценке принимали 9 сотрудников данного подразделения. Распределение уровня компетенций между ними следующее (рис. 26)

**Рис. 26.** **Уровни компетенций инженеров**

Как видно из диаграммы, большинство сотрудников данной профессиональной группы находятся на уровне «Специалист» (78%), но есть и 22% «Профессионалов». Стаж работы одного из «Профессионалов» 6 лет, а другого – менее 2 лет. Остальные же сотрудники, несмотря на внушительный стаж некоторых – от 4 до 6 лет до сих пор находятся на ступени «Специалист», что говорит о приостановленном их развитии. Здесь требуется более детальная проработка этого вопроса с руководителем подразделения.

В общей картине компетенций инженеров были определены компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации и взаимодействие». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 27).

**Рис. 27. Уровни профессионализма инженеров по компетенциям**

Как видно из диаграммы, более развиты компетенции – «Профессионализм» и «Коммуникации и взаимодействие» и менее развита – «Самоорганизация и развитие».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 28)

**Рис. 28. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации и взаимодействие**

Как видно из графика, он достаточно однороден. Так компетенция «Профессионализм» и «Самоорганизация» находятся на уровне «Специалист», а вот «Коммуникации» на уровне «Профессионал».

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры финансистов и наиболее слабые (таб. 8)

**Таблица 8. Сильные и слабые компетенции финансистов** **(усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| При выполнении поставленных задач, проявляет внимательность к деталям | Обладает аналитическими способностями, может обрабатывать большой объем информации |
| Все возникающие вопросы решает своевременно, согласно контрактным условиям | Умеет выставлять приоритеты в работе |
| Знание и понимание технических характеристик реализуемого проекта позволяет успешно реализовывать объекты | Проверяет соответствие фактически выполненных объемов проектным решениям согласно проектно-сметной документации |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Берет на себя ответственность в рамках своей компетенции | Предлагает новые подходы или пути в решении проблем, соблюдая нормативно-технические нормы |
| **Коммуникации и взаимодействие** |
| Контролирует свои эмоции, корректно обращается с подчиненным, коллегами подрядчиками | Умеет работать в команде /Умеет организовать работу в команде |
| Проявляет доброжелательность к коллегам | Умеет договариваться о приоритетах работы с коллегами |
| При решении конфликтных ситуаций старается достичь компромисса |  |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является достаточно высокая стрессоустойчивость, в том числе к конфликтам, отличное знание технической стороны вопроса, внимательность, соблюдение сроков решения задач. Слабые же стороны это: технологизация, инновационные подходы, анализ данных, своевременный мониторинг проектных объектов и командная работа, умение договариваться.

Таким образом, рекомендации к обучению для инженеров по закупкам лежат в направлениях:

* Профессиональные семинары по инновационным подходам к строительству объектов
* Управление проектами в части мониторинга и контроля
* Мотивационный тренинг: цели и смыслы текущей деятельности
* Менеджмент как организация процессов и поведения людей
	1. **Переводчики**

Участие в оценке принимали 4 сотрудника данного подразделения. Распределение уровня компетенций между ними следующее (рис. 29)

**Рис. 29.** **Уровни компетенций переводчиков**

Как видно из диаграммы, большинство сотрудников данной профессиональной группы находятся на уровне «Специалист» (75%), но есть и 25% «Профессионалов». Причем, стаж работы сотрудника «Профессионала» не доходит до 2-х лет, а двое из тех, кто проработал долго, от 3 и 9 лет, все еще на ступеньке «Специалист». Здесь требуется более детальная проработка этого вопроса с руководителем подразделения.

В общей картине компетенций переводчиков были определены компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации и взаимодействие». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 30).

**Рис. 30. Уровни профессионализма переводчиков по компетенциям**

Как видно из диаграммы, более развиты компетенции – «Коммуникации и взаимодействие» и менее развита – «Профессионализм».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 31)

**Рис. 31. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации и взаимодействие**

Как видно из графика, он достаточно однороден. Так компетенция «Профессионализм» и «Самоорганизация» находятся на уровне «Специалист», а вот «Коммуникации» на уровне «Профессионал», что неудивительно при специфики работы.

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры переводчиков и наиболее слабые (таб. 9)

**Таблица 9. Сильные и слабые компетенции переводчиков** **(усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Использует принципы таймменеджмента: все возникающие вопросы и поставленные задачи решаются вовремя | Владеет программами обработки текста в разных приложениях на хорошем уровне (word,excel, visio, ppt, autoCAD и другое ) |
|  | При устном переводе умеет модерировать ход беседы для наилучшего понимания участников |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Умеет принимать обратную связь относительно своей работы и работать над ошибками | Стремится получать новые знания в своей профессиональной сфере, читает спецлитературу, использует зеркальное чтение, аудирование |
| Умеет работать даже в условия жестких дедлайнов, правильно распределяет свои усилия |  |
| **Коммуникации и взаимодействие** |
| Умеет слушать и принимать во внимание мнение коллег | Легко идет на контакт с партнерами и коллегами |
| Демонстрирует умение сдерживать эмоции, собранность | Находит общий язык с любыми партнерами и коллегами, имеет широкий кругозор |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является соблюдение сроков исполнения задач, открытость к обратной связи от коллег, умение принимать его, не споря и сдержанность, собранность во время работы. Слабые стороны – владение спец.программами, модерация бесед во время перевода (когда это желаемо), специальное развитие и саморазвитие, а также способность идти на контакт.

Таким образом, рекомендации к обучению для переводчиков лежат в направлениях:

* Профессиональные семинары по технологиям переводов, расширение собственных знаний путем самообучения
	1. **Ассистенты**

Участие в оценке принимали 10 сотрудников данного подразделения. Распределение уровня компетенций между ними следующее (рис. 32)

**Рис. 32.** **Уровни компетенций ассистентов**

Как видно из диаграммы, большинство сотрудников данной профессиональной группы находятся на уровне «Специалист» (60%), но есть и 40% «Развивающихся». Относительно стажа сотрудников, есть работающий более 2-х лет и еще находящийся на позиции «Развивающийся», есть сотрудники «Специалисты», но тоже проработавшие от 3-х до 7-ми лет, что говорит о замедлении развития данной группы сотрудников и требует отдельной беседы с руководством АРИС.

В общей картине компетенций ассистентов были определены компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации и взаимодействие». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 33).

**Рис. 33. Уровни профессионализма ассистентов по компетенциям**

Как видно из диаграммы, более развиты компетенции – «Коммуникации и взаимодействие» и менее развита – «Профессионализм».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 34)

**Рис. 34. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации и взаимодействие**

Как видно из графика, он неоднороден. Так компетенция «Профессионализм» находится на уровне «Развивающийся», а две другие на уровне «Специалист».

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры ассистентов и наиболее слабые (таб. 10)

**Таблица 10. Сильные и слабые компетенции ассистентов** **(усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Владеет необходимыми программами для работы на ПК, умеет пользоваться офисным оборудованием | Регулярно самостоятельно обновляет информацию о проекте на информационном портале АРИС |
|  | Аккуратно архивирует данные и умеет вести делопроизводство |
|  | Использует принципы таймменеджмента: все возникающие вопросы решаются вовремя |
|  | При выполнении поставленных задач, проявляет внимательность к деталям |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Разделяет цели и миссию компании, "болеет" за общее дело | Умеет самостоятельно мотивировать себя на выполнение тех или иных задач, не нуждается в дополнительном стимулировании, понимает значимость конечной цели |
| Принимает и поддерживает правила, установленные в компании | Постоянно самостоятельно повышает свой уровень знаний, старается вникнуть в специфику смежных профессий в АРИС для более глубокого понимания своих задач |
| **Коммуникации и взаимодействие** |
| Обладает грамотной речью | Проявляет инициативу, предлагает новые решения |
| Умеет взаимодействовать с коллегами в решении общих задач | Умеет сказать "нет" дипломатично, аргументировать свою точку зрения, проявляет определенную смелость, настаивая на своем решении |
|  | При решении конфликтных ситуаций умеет достичь компромисса |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является лояльность к организации, умение взаимодействовать с коллегами и владение компьютерными программами. Слабые стороны – поддержка контента портала АРИС, внимательность, соблюдение дедлайнов, самообучение и саморазвитие, мотивированность и инициативность, умение разрешать конфликты.

Таким образом, рекомендации к обучению для ассистентов лежат в направлениях:

* Делопроизводство
* Управление конфликтными ситуациями
* Мотивационный тренинг

Также необходимо прописать индивидуальное развитие каждого сотрудника этой профессиональной группы для того, чтобы поставить цели и задачи. Также выставить показатели исполнения тех или иных задач и контролировать их исполнение.

* 1. **Специалисты IT**

Участие в оценке принимали 3 сотрудника данного подразделения. Распределение уровня компетенций между ними следующее (рис. 35)

**Рис. 35.** **Уровни компетенций специалистов IT**

Как видно из диаграммы, все сотрудников данной профессиональной группы находятся на уровне «Профессионал» (100%), и по стажу работы 8-10 лет соответствуют своему уровню.

В общей картине компетенций ассистентов были определены компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации и взаимодействие». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 36).

**Рис. 36. Уровни профессионализма IT по компетенциям**

Как видно из диаграммы, все компетенции находятся на одном профессиональном уровне.

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 37)

**Рис. 37. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации и взаимодействие**

Как видно из графика, он однороден и стабильно на уровне «Профессионал».

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры IT специалистов и наиболее слабые (таб. 11)

**Таблица 11. Сильные и слабые компетенции IT специалистов** **(усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Использует принципы таймменеджмента: все возникающие вопросы решаются вовремя | Обладает аналитическими навыками, может обрабатывать большой объем информации |
| Создает программы для внутреннего пользования, максимально удобные для пользователей | При решении сложных задач, предлагает несколько вариантов решений |
|  | Осуществляет техническую поддержку по большей мере профилактически |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Демонстрирует исполнительность, задачи выполняет в срок без искажения конечной цели | Демонстрирует личное отношение и неравнодушие ко всему, происходящему в организации |
| Не опаздывает на работу, пунктуален |  |
| **Коммуникации и взаимодействие** |
| Контролирует свои эмоции, корректно обращается с коллегами и внутренними заказчиками | При необходимости может аргументировано отстаивать свою точку зрения |
| Проявляет доброжелательность к коллегам | При решении конфликтных ситуаций умеет достичь компромисса |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является соблюдение сроков и высокий профессионализм в поставленных задачах, зачастую без правильно сформулированного тех. задания, проявляя при этом доброжелательность и открытость к коллегам. В слабых сторонах – не всегда умеют разрешать конфликты и адекватно формулировать свою точку зрения, также не всегда поддерживает свою работу на профилактическом уровне, не всегда может сформулировать и предложить варианты исполнения и возможно, у этой группы есть эмоциональное выгорание, что выражается в снижении мотивации на поиски нестандартных решений.

Таким образом, рекомендации к обучению для специалистов IT лежат в направлениях:

* Коммуникации как способ избегать конфликты

Также необходимо провести индивидуальное тестирование на эмоциональное выгорание и возможно, прописать личные планы работ.

* 1. **Руководители ЦО**

Участие в оценке принимали два заместителя директора и другие руководители ЦО, общей численностью 6 человек. Данные по структуре их уровня профессионализма представлены на рисунке 38.

**Рис. 38.** **Уровни компетенций руководителей ЦО**

Как видно из диаграммы, большая часть сотрудников данной профессиональной группы являются специалистами в управленческой деятельности, но есть и сотрудники в группе «Профессионал». Соответственно стажу работы можно сказать, что только один из сотрудников со стажем 10 лет не находится на уровне «Профессионал», все остальные соответствуют.

В общей картине компетенций координаторов областей были определены компетенции: «Профессионализм», «Лидерство», «Стремление к результату» и «Взаимодействие с коллегами и партнерами», «Коммуникабельность». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 39).

**Рис. 39. Уровни профессионализма руководителей ЦО по компетенциям**

Как видно из диаграммы, в компетенциях руководителей нет развивающихся. Наиболее профессиональны координаторы областей в компетенции «Стремление к результату» и «Коммуникабельность», наименее компетентны – в компетенции «Лидерство».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 40).

**Рис. 40. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Лидерство**

**К3 – Стремление к результату**

**К4 –Взаимодействие с коллегами, партнерами и подчиненными**

**К5 - Коммуникабельность**

Как видно из графика, усредненный уровень компетенций Руководителей ЦО в отдельный компетенциях на уровне «Профессионал», по другим – на уровне «Специалист». График достаточно однороден, но видно, что есть достаточно большой потенциал роста для этой профессиональной группы.

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры Руководителей ЦО и наиболее слабые (таб. 12)

**Таблица 12. Сильные и слабые компетенции руководителей ЦО (усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| При выполнении поставленных задач, мыслит стратегически, видит решение комплексно | Делегирует полномочия, не делает работу за подчиненных, способствует взятию ими на себя ответственности за их работу |
| Дипломатично и гибко ведёт себя при проведении встреч, добивается, чтобы встречи проходили результативно | Использует принципы таймменеджмента: все возникающие вопросы решаются вовремя, соблюдает дедлайны |
| Обладает знаниями процедур реализации проектов и внутренних правил и регламентов работы, что позволяет ориентироваться при решении управленческих задач | Обладает организаторскими способностями, что помогает реализовать поставленные цели и задачи в срок и в надлежащем качестве |
| **Лидерство** |
| Демонстрирует невозмутимость и стойкость в критических ситуациях | Демонстрирует лидерское поведение (решает задачи, а не требует условий) |
| Берет на себя ответственность в рамках своей компетенции |  |
| Обучает подчиненных, способствует их профессиональному и личностному росту |  |
| **Стремление к результату** |
| Разделяет цели и миссию компании, "болеет" за общее дело | Обладает аналитическими навыками, мыслит стратегически |
| Принимает и поддерживает правила, установленные в компании | Вносит конструктивные инициативы, инновации относительно своей профессиональной сферы и деятельности Арис в целом |
| Умеет выслушивать критику в свой адрес и работать над ошибками |  |
| При решении задач вникает в детали, что помогает сделать решение более глубоким и выверенным |  |
| **Взаимодействие с коллегами, партнерами и подчиненными** |
| Во взаимодействии с подчиненными учитывает индивидуальные особенности каждого | Проявляет необходимую, обоснованную требовательность в работе с подчиненными |
| Понимает специфику и философию деятельности АРИС. Партнёрство ставит во главу угла | Исходя из знаний о работе своих подчиненных, расставляет людей с учетом их особенностей и уровня профессионализма, для достижения наилучшего результата |
| **Коммуникабельность** |
| Четко и ясно излагает свои мысли, обладает навыками убеждения | Контролирует свои эмоции, корректно обращается с подчиненными и коллегами |
| Ко всем сотрудникам относится одинаково ровно, исходя из их знаний и уровня их профессионализма | Демонстрирует отличные навыки презентации, его хорошо понимает аудитория |
| В общении с сотрудниками проявляет уважение и учтивость |  |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является лояльность к организации, отличные коммуникационные навыки в общении, умение правильно расставить людей в зависимости от целей и задач, ответственный подход к своим обязанностям, открытость к обратной связи, понимание смыслов и целей партнерства, стратегическое мышление, развитие подчиненных. Слабые стороны – недостаточный эмоциональный контроль, навыки презентации, лидерство в плане решения задач в существующих условиях, аналитическое мышление, иногда мягкость, нетребовательность к подчиненным, организаторские способности и менеджмент в целом.

Таким образом, рекомендации к обучению для Руководителей ЦО лежат в направлениях:

* Основы менеджмента – новые подходы к управлению персоналом
* Мотивационный тренинг – новые цели и горизонты
* Основы конфликтологии: управление эмоциями
* Менеджмент путем лидерства
* Эффективная презентация
	1. **Координаторы (руководители) проектов**

Участие в оценке принимали 5 руководителей проектов. Данные по структуре их уровня профессионализма представлены на рисунке 41.

**Рис. 41.** **Уровни компетенций руководителей проектов**

Как видно из диаграммы, все сотрудники находятся в группе «Профессионал». Соответственно стажу работы можно сказать, что все руководители здесь полностью соответствуют.

В общей картине компетенций координаторов областей были определены компетенции: «Профессионализм», «Лидерство», «Стремление к результату» и «Взаимодействие с коллегами и партнерами», «Коммуникабельность». Ниже представлены результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 42).

**Рис. 42. Уровни профессионализма руководителей проектов по компетенциям**

Как видно из диаграммы, в компетенциях руководителей нет развивающихся. И только в области «Профессионализм», по мнению оценщиков есть потенциал роста.

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 43).

**Рис. 43. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

 **Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Лидерство**

**К3 – Стремление к результату**

**К4 –Взаимодействие с коллегами, партнерами и подчиненными**

**К5 - Коммуникабельность**

Как видно из графика, усредненный уровень компетенций Руководителей проектов во всех компетенциях на уровне «Профессионал». График достаточно однороден, но потенциал для роста есть.

Анализируя таблицу результатов, мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры Руководителей проектов и наиболее слабые (таб. 13)

**Таблица 13. Сильные и слабые компетенции руководителей проектов (усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Дипломатично и гибко ведёт себя при проведении встреч, добивается, чтобы встречи проходили результативно | При выполнении поставленных задач, мыслит стратегически, видит решение комплексно |
| Обладает знаниями процедур реализации проектов и внутренних правил и регламентов работы, что позволяет быстро ориентироваться при решении управленческих задач | Использует принципы таймменеджмента: все возникающие вопросы решаются вовремя, соблюдает дедлайны |
| Ищет пути решения задачи, не бюрократизирует процедуры, а старается найти оптимальное решение между необходимостью соблюдать утвержденные процедуры и регламент и достижение результата работы | Умеет профессионально корректировать отчеты своих подчиненных, при этом отчет несет всю необходимую информацию |
| Понимает индикаторы результативности проекта и может их довести до сотрудников и подчиненных |  |
| Знает операционное руководство проекта и четко следует его положениям и инструкциям |  |
| **Лидерство** |
| Берет на себя всю полноту ответственности в рамках своей компетенции | Обучает подчиненных, способствует их профессиональному и личностному росту |
| Отстаивает свою позицию открыто, логически ее обосновывает перед коллегами, руководством АРИС и донорами в случае обсуждения, не боится оппонировать |  |
| **Стремление к результату** |
| Разделяет цели и миссию компании, "болеет" за общее дело | Постоянно самостоятельно повышает свой уровень знаний, изучает новые технологии |
| Принимает и поддерживает правила, установленные в компании |  |
| Проявляет настойчивость в достижении поставленных целей |  |
| Умеет самостоятельно мотивировать себя на выполнение тех или иных задач, не нуждается в дополнительном стимулировании, понимает значимость конечной цели |  |
| Если пообещал что-либо, всегда выполнит. Обязателен |  |
| Взаимодействует с другими подразделениями при найме, увольнении своих сотрудников, придерживается общих правил, «играет в команде» |  |
| При необходимости во взаимодействии с донорами и другими заинтересованными лицами отстаивает интересы Проекта и организации |  |
| **Взаимодействие с коллегами, партнерами и подчиненными** |
| Проявляет необходимую, обоснованную требовательность в работе с подчиненными | Исходя из знаний о работе своих подчиненных, расставляет людей с учетом их особенностей и уровня профессионализма для достижения наилучшего результата |
| Демонстрирует профессиональный подход к управлению людьми, не прибегает к административному «рычагу», когда в этом нет необходимости |  |
| Понимает специфику и философию деятельности АРИС. Партнёрство ставит во главу угла |  |
| При решении конфликтных ситуаций с подчиненными, приоритет отдает профессионализму и справедливости |  |
| **Коммуникабельность** |
| Четко и ясно излагает свои мысли, обладает навыками убеждения | Контролирует свои эмоции, корректно обращается с подчиненными, коллегами и партнерами. |
| Умеет находить общий язык со всеми заинтересованными сторонами , независимо от их социального и должностного положения | Демонстрирует отличные навыки презентации, его хорошо понимает аудитория |
| Ко всем сотрудникам относится одинаково ровно, исходя из их знаний и уровня их профессионализма |  |

Как видно из общего профиля, сильными сторонами этой профессиональной группы является отличное знание всех процедур работ АРИС, своевременное завершение проектов и задач, лояльность и отличное взаимодействие со всеми подструктурами. Слабые стороны, или корректнее назвать, не достигающие максимума, это - навыки презентации, эмоциональность при решении рабочих вопросов, недостаточно стратегическое мышление, обучение и навыки написания и корректировки отчетов.

Таким образом, рекомендации к обучению для Руководителей проектов лежат в направлениях:

* Основы менеджмента – новые подходы к управлению персоналом
* Мотивационный тренинг – новые цели и горизонты
* Основы конфликтологии: управление эмоциями
* Менеджмент путем лидерства
* Эффективная презентация
* Анализ при составлении отчетов

Как видно из результатов оценки, каждая профессиональная группа нуждается в обучении и прописании их личных планов развития. То, как планируется дальнейшая работа и как нужно доносить результаты беседы описано в Программе развития сотрудников АРИС.

* 1. **Социальные мобилизаторы**

Участие в оценке принимали 23 социальных мобилизаторов. Распределение сотрудников по уровням компетенций и по областям показало следующие результаты (рис. 6)

**Рис. 44.** **Уровни компетенций социальных мобилизаторов**

Как видно из диаграммы, в группе социальных мобилизаторов поровну сотрудников – по 48% - профессионалов и специалистов и 4% развивающихся (сотрудник работает 12 лет, это несоответствие занимаемой должности. Требуется беседа с его руководителем).

В общей картине компетенций социальных мобилизаторов были определены такие же компетенции: «Профессионализм», «Самоорганизация и развитие», «Коммуникации», «Работа в команде», «Стрессоустойчивость». И по каждой из компетенций есть определенные результаты среди сотрудников этой профессиональной группы (рис. 7).

**Рис. 45. Уровни профессионализма соц. мобилизаторов по компетенциям**

Как видно из диаграммы, наиболее профессиональны социальные мобилизаторы в компетенции «Профессионализм» и «Самоорганизация и развитие», наименее компетентны – в компетенции «Коммуникации» и «Работа в команде».

Для более наглядного представления, мы нарисовали усредненный график относительно уровней профессионализма (рис. 8).

**Рис. 46. График реальных результатов относительно норм уровней профессионализма**

**Примечания:**

**К1 – Профессионализм**

**К2 – Самоорганизация и развитие**

**К3 – Коммуникации**

**К4 – Работа в команде**

**К5 – Стрессоустойчивость**

Как видно из графика, уровень соц.мобилизаторов неоднороден: есть уровень «профессионал» по компетенции «Профессионализм», и есть уровень «развивающийся» по компетенциям «Коммуникации» и «Работа в команде». Анализируя таблицу результатов мы обратили внимание на наиболее сильные поведенческие маркеры соц. мобилизаторов и наиболее слабые (таб. 14)

**Таблица 14. Сильные и слабые компетенции ЭПРО проекта ПСИ-3 (усредненные данные)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные поведенческие маркеры** | **Слабые (недостаточные) поведенческие маркеры** |
| **Профессионализм** |
| Обладает организаторскими способностями, умеет организовывать людей и процессы для достижения поставленных задач | Умеет докопаться до истины и причины затруднений в сложных ситуациях, демонстрирует внимательность и дотошность в выявлении ошибок |
| При выполнении поставленных задач, проявляет внимательность к деталям, для более качественного их исполнения | Готовит областных отчеты и вводит данные в ИСУ вовремя и качественно |
| Терпеливо отвечает на вопросы сотрудников по работе, может дать хороший совет, направив ход работы в нужное русло | Работает со СМИ на уровне районов, размещает статьи о проделанной работе, продвигает информацию о достижениях Проекта и АРИС в целом |
| Налаживает коммуникативные процессы с ОМСУ и местным сообществом, обладает обширными личными знакомствами, что облегчает решение проектных задач |  |
| **Самоорганизация и развитие** |
| Демонстрирует желание получать знания и навыки во всех областях деятельности компании | Умеет принимать самостоятельные решения, на уровне своей компетенции |
| Демонстрирует высокую обучаемость | Демонстрирует личное отношение и неравнодушие ко всему, происходящему в организации |
| **Коммуникации** |
| Умеет выслушать и слышать как коллег, так и других контрагентов, представителей сообществ, налаживает доверительные отношения с ними. | Обладает отличными ораторскими навыками, а также навыками ведения презентаций |
| Находит общий язык с коллегами, партнерами, имеет широкий кругозор |  |
| При необходимости может аргументировано отстаивать свою точку зрения |  |
| **Работа команде** |
| Проявляет доброжелательность к коллегам, в случае обращений помогает решить задачи по проекту, разъясняет и консультирует | При решении конфликтных ситуаций умеет достичь компромисса |
| Умеет договариваться о приоритетах работы с коллегами для эффективного выполнения задач |  |
| **Стрессоустойчивость** |
| При большом количестве разнонаправленных задач умеет выставлять приоритеты правильно | Умеет решать несколько задач одновременно |

Здесь, в отличие от первого проекта, мы можем видеть прирост компетенций в плане мониторинга проекта, улучшения в целеполагании и приоритезации действий, но бывают сложности в ситуации многозадачности, решении конфликтных ситуаций, в анализе данных для отчетов и прочем, что перекликается с сотрудниками ЭПРО проекта ПРЖР.

Таким образом, рекомендации к обучению для ЭПРО проекта ПСИ-3 также лежат в направлениях:

* Основы конфликтологии и модерации: что делать в случае конфликтов
* Реализация профессиональной деятельности в ситуации многозадачности
* Анализ: особенности составления отчетови работа в ИСУ
* Основы менеджмента как управление процессами