



---

**ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°**  
Демонстрационный проект

**ПЁТР ИВАНОВИЧ ПЕТРОВ**

**ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ**

### ОГЛАВЛЕНИЕ

Как пользоваться отчетом . . . . .	3
Модель компетенций . . . . .	5
Профиль компетенций . . . . .	6
Профиль способностей . . . . .	8
Анализ существенных различий . . . . .	14
Диапазон оценок . . . . .	16
Рейтинг компетенций . . . . .	19
Рейтинг способностей . . . . .	20
Комментарии к оценкам . . . . .	22
Точечная диаграмма . . . . .	23
Комментарии . . . . .	24
План развития . . . . .	25

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ОТЧЕТОМ

---

Ваш отчет является результатом обработки анкет, заполненных Вами и Вашими коллегами. Оценки основаны на отдельных утверждениях, которые в совокупности формируют различные области компетенций. Отдельные пункты анкеты описывают особенности поведения субъекта, а компетенции образуют разделы, по которым эти особенности группируются и обрабатываются. Каждому пункту была присвоена оценка, которая демонстрирует, как Вы и Ваши коллеги оценили то или иное Ваше качество.

Помните, что оценки основаны на ощущениях других людей, зачастую более субъективных, чем объективных. Попробуйте представить на основе этих оценок, как Вы работаете и как выглядите в чужих глазах. Не пытайтесь вычислить, кто и как Вас оценил: это не только очень сложно, но и является неверным путем, не ведущим к познанию и развитию.

В Вашем отчете содержатся нижеперечисленные разделы. Здесь приведены названия и краткие описания разделов, в самих разделах представлены более детальные описания.

### МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

В этом разделе описывается модель компетенций.

### ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Эта часть отчета состоит из графиков суммарных оценок, разбитых по компетенциям. Графики объединяют Ваши оценки в соответствии с типом респондента (подчиненный, коллега и т.д.). Для *группы* респондентов оценки усреднены в пределах данной группы. Все оценки, отмеченные как нерелевантные, были исключены из расчетов.

### ПРОФИЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ

Графики, представленные в данном разделе, показывают оценки Ваших способностей. Оценки сгруппированы по типам респондентов (подчиненные, коллеги и т.д.). Для каждой из групп респондентов оценка усреднена в пределах данной группы. Оценки, ранее отмеченные как нерелевантные, исключены из расчетов.

### АНАЛИЗ СУЩЕСТВЕННЫХ РАЗЛИЧИЙ

Данный набор графиков позволяет Вам сравнить Ваши оценки с оценками, выставленными Вам различными респондентами — участниками проекта. Для каждого из утверждений показана разница между Вашей оценкой и средней оценкой каждой из групп респондентов. Положительная разница означает, что респонденты оценили Вас выше, чем Вы сами, отрицательная — означает, что оценка респондентов ниже, чем Ваша собственная. Таблица отсортирована так, чтобы показывать Ваши наиболее выраженные *белые пятна* (наибольшие отрицательные разрывы) и *скрытые таланты* (наибольшие положительные разрывы).

### ДИАПАЗОН ОЦЕНОК

В этой части Вы увидите оценку, данную Вам каждым из респондентов, без указания имен. Оценки разделены лишь в соответствии с типом респондента.

### РЕЙТИНГ КОМПЕТЕНЦИЙ

В этом разделе показаны все компетенции, по которым составлен отчет, отсортированные по среднему арифметическому оценок, полученных от других участников проекта.

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ОТЧЕТОМ

---

### РЕЙТИНГ СПОСОБНОСТЕЙ

В этом разделе показаны все способности, отсортированные по средней оценке, полученной от других участников проекта.

### КОММЕНТАРИИ К ОЦЕНКАМ

В этой части показаны комментарии респондентов к оценкам некоторых способностей.

### ТОЧЕЧНАЯ ДИАГРАММА

Эта диаграмма показывает корреляции между Вашими собственными оценками и оценками других респондентов по каждой из компетенций.

### КОММЕНТАРИИ

В этой части собраны комментарии респондентов.

### ПЛАН РАЗВИТИЯ

Эта часть предназначена для составления Вашего персонального плана развития.

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

---

### МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

В этой секции рассказывается о модели компетенций, на которой основан данный отчет.

#### *Стратегическая перспектива*

- Предоставляет комплексный обзор бизнеса и принципов работы
- Имеет четкое видение будущего на отдаленную перспективу
- Точно определяет возможности и опасности
- Определяет способ действий с точки зрения эффективного распределения ресурсов и достижения долгосрочных целей
- Решает повседневные проблемы в контексте общего стратегического плана

#### *Руководство*

- Ставит сложные цели, налаживает обратную связь и признает заслуги коллег
- Создает мотивирующую обстановку для достижения целей
- Активно помогает развиваться другим путем передачи им ответственности
- Получает максимальный результат от отдельных лиц и команд
- Создает жизнеспособную стратегию для своей области деятельности и обеспечивает заинтересованность своей команды

#### *Работа в команде*

- Предан целям команды и много работает для ее поддержки и сохранения
- Практикует коллективный подход к работе
- Восприимчив к нуждам и чувствам других людей и не скрывает этого
- Добивается вклада в общее дело от других и привлекает их к решению важных для них вопросов
- Способен работать в меняющейся обстановке, спокойно принимая частую смену лидерства

#### *Принятие решений*

- Объективно оценивает возможные варианты
- Уверенно выбирает наилучший выход и выделяет соответствующие ресурсы
- Оперативно решает проблемы, тем самым избавляя от необходимости вмешательства высшего руководства
- Уверенно принимает тщательно обдуманные непопулярные решения
- Убедительно объясняет и обосновывает свои решения

#### *Креативность и инновации*

- Предлагает нестандартные решения
- Объединяет новые и старые идеи при смене стратегии
- Активно ищет более эффективные способы ведения дел и улучшения показателей бизнеса
- Предлагает множество идей в ответ на возникшие проблемы или появившиеся возможности
- Готов экспериментировать и пойти на расчетный риск

#### *Гибкость*

- Сохраняет эффективность в нестабильных и неясных обстоятельствах
- Положительно реагирует на перемены, приветствует новые условия и быстро меняющуюся обстановку
- Учится на своем опыте, готов корректировать собственную точку зрения или метод при поступлении новой информации
- Адаптирует свое поведение к новым обстоятельствам
- Способен справляться с давлением меняющихся требований и обстоятельств

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

### ДИАГРАММЫ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Эти диаграммы представляют собой Ваш отчет 360° по каждой из компетенций. Каждая компетенция описывается несколькими утверждениями, которые в свою очередь являются элементами анкеты.

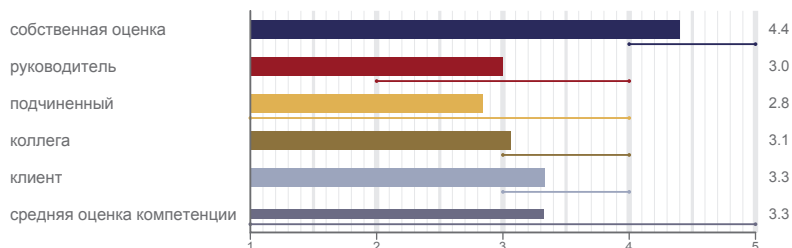
Оценки каждого утверждения были сгруппированы по компетенциям, суммированы, и затем вычислено их среднее значение. Эти значения представлены в виде диаграмм, которые могут быть использованы для оценки впечатлений респондентов о Вас по каждой из компетенций. Средние оценки представлены для каждой из групп респондентов. Оценки находятся в пределах 1—5, где 1 это *Никогда*, а 5 это *Всегда*.

Тонкая линия под некоторыми из графиков показывает разброс оценок, которые были использованы при составлении этого графика, и позволяет оценить разброс мнений различных респондентов.

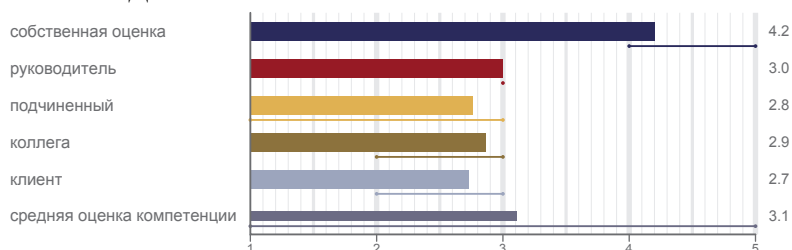
Средняя оценка компетенций является средней оценкой всех респондентов, включая субъекта, для каждой из компетенций.

Вы оценили сами себя, также Вас оценили: 1 руководитель, 5 подчиненных, 3 коллег и 3 клиентов.

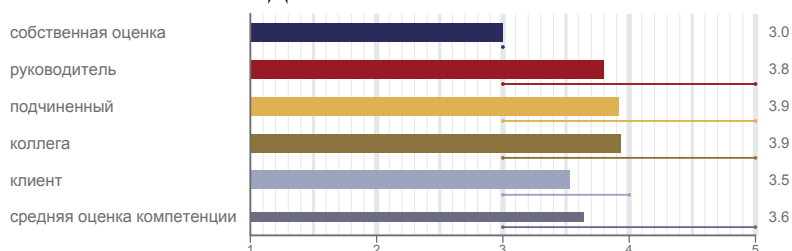
### СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА



### РУКОВОДСТВО



### РАБОТА В КОМАНДЕ

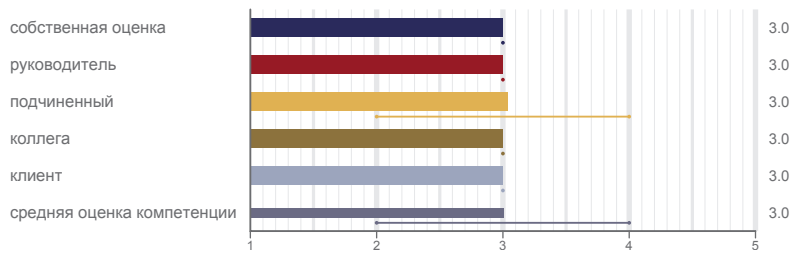


# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

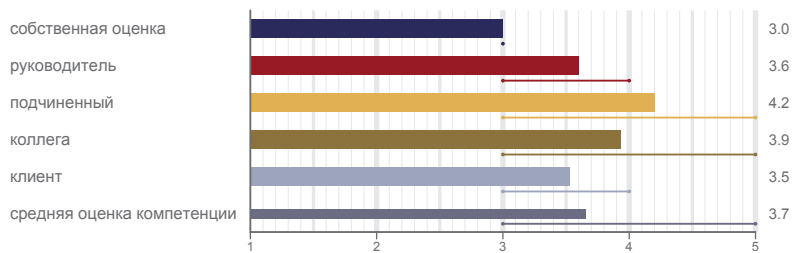
## ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

---

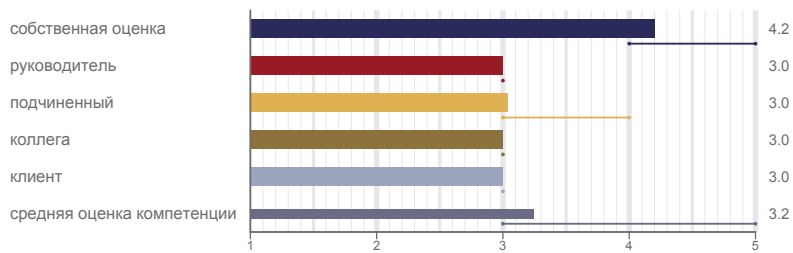
### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ



### КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИИ



### ГИБКОСТЬ



# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## ПРОФИЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ

### ДИАГРАММА ОЦЕНКИ СПОСОБНОСТЕЙ

Эти графики демонстрируют средние оценки Ваших способностей, формирующих компетенции. Оценки разбиты по группам респондентов.

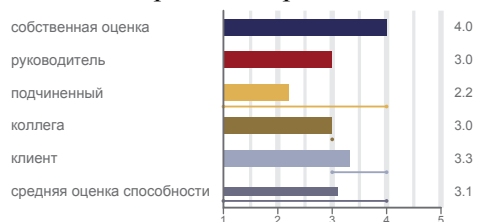
Тонкая линия под некоторыми из графиков показывает разброс оценок, использованных при составлении этого графика. Это позволяет оценить разброс мнений респондентов.

Средняя оценка способностей — это средний балл за каждую из способностей, вне зависимости от типа респондентов.

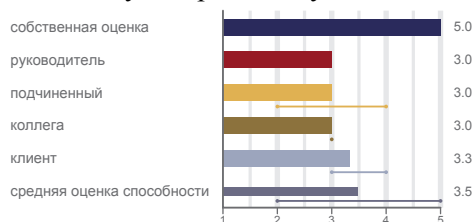
Вы оценили сами себя, также Вас оценили: 1 руководитель, 5 подчиненных, 3 коллег и 3 клиентов.

### СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА

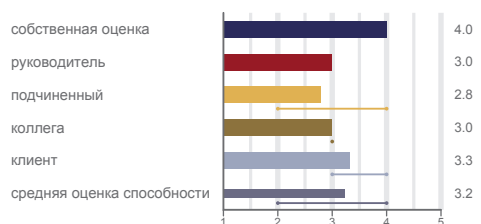
Предоставляет комплексный обзор бизнеса и принципов работы



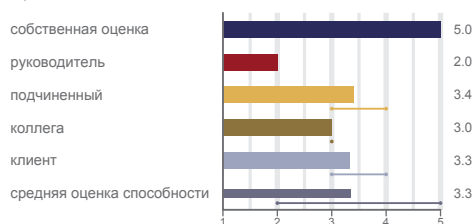
Имеет четкое видение будущего на отдаленную перспективу



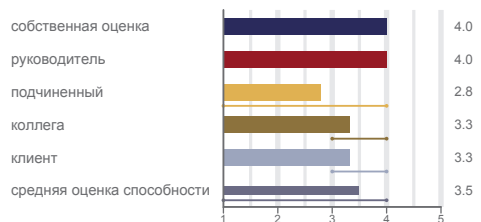
Точно определяет возможности и опасности



Определяет способ действий с точки зрения эффективного распределения ресурсов и достижения долгосрочных целей



Решает повседневные проблемы в контексте общего стратегического плана



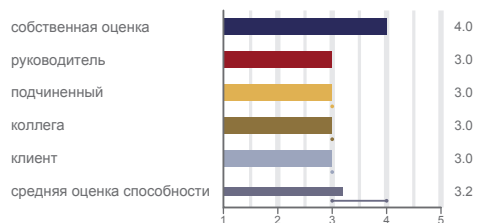


# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

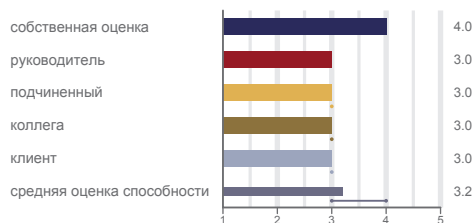
## ПРОФИЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ

### РУКОВОДСТВО

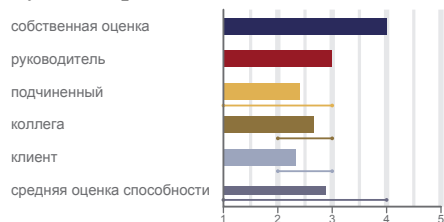
Ставит сложные цели, налаживает обратную связь и признает заслуги коллег



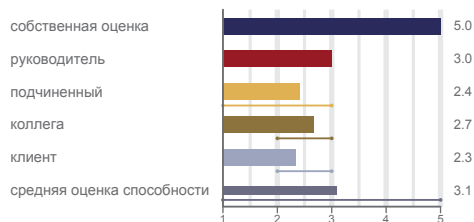
Создает мотивирующую обстановку для достижения целей



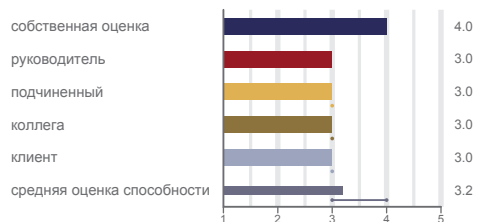
Активно помогает развиваться другим путем передачи им ответственности



Получает максимальный результат от отдельных лиц и команд



Создает жизнеспособную стратегию для своей области деятельности и обеспечивает заинтересованность своей команды

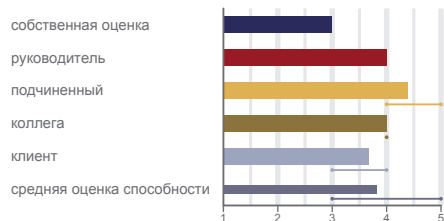


# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

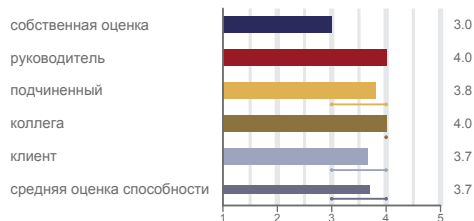
## ПРОФИЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ

### РАБОТА В КОМАНДЕ

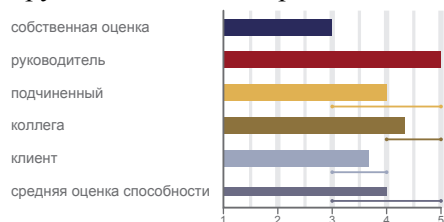
Предан целям команды и много работает для ее поддержки и сохранения



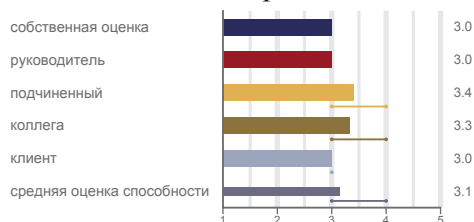
Практикует коллективный подход к работе



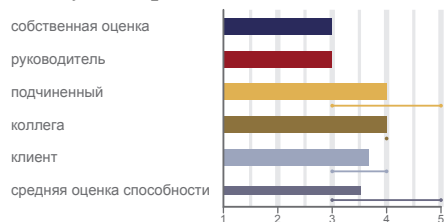
Восприимчив к нуждам и чувствам других людей и не скрывает этого



Добивается вклада в общее дело от других и привлекает их к решению важных для них вопросов



Способен работать в меняющейся обстановке, спокойно принимая частую смену лидерства

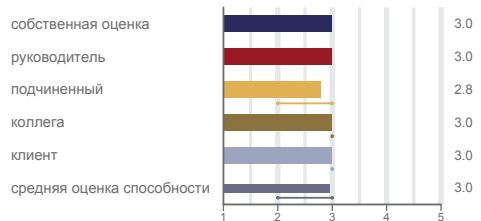


# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

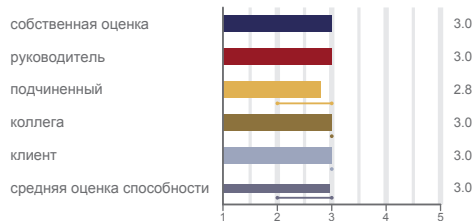
## ПРОФИЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ

### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

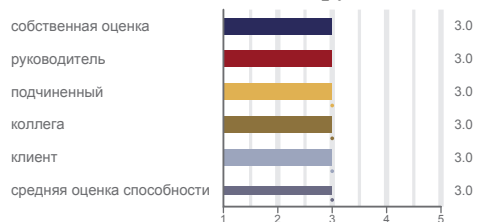
**Объективно оценивает возможные варианты**



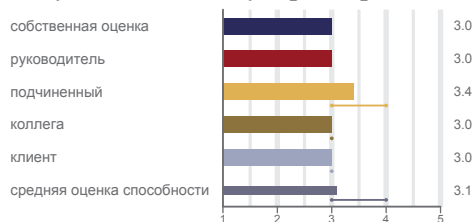
**Уверенно выбирает наилучший выход и выделяет соответствующие ресурсы**



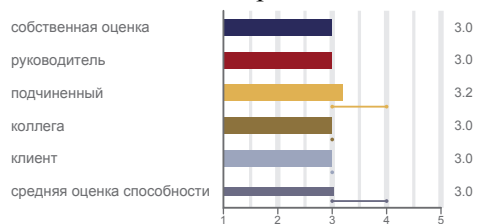
**Оперативно решает проблемы, тем самым избавляя от необходимости вмешательства высшего руководства**



**Уверенно принимает тщательно обдуманные непопулярные решения**



**Убедительно объясняет и обосновывает свои решения**

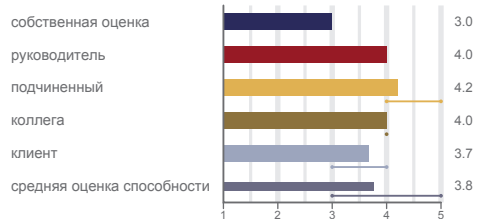


# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

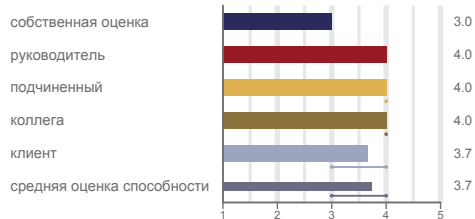
## ПРОФИЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ

### КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИИ

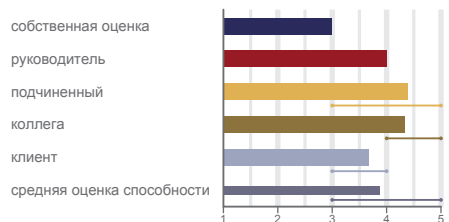
#### Предлагает нестандартные решения



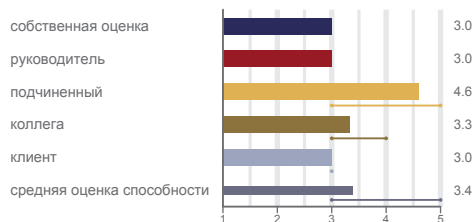
#### Объединяет новые и старые идеи при смене стратегии



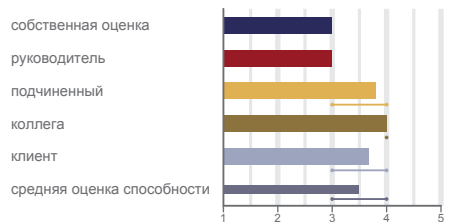
#### Активно ищет более эффективные способы ведения дел и улучшения показателей бизнеса



#### Предлагает множество идей в ответ на возникшие проблемы или появившиеся возможности



#### Готов экспериментировать и пойти на расчетный риск

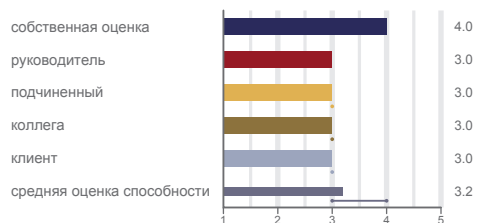


# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

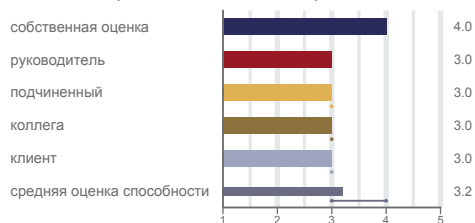
## ПРОФИЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ

### ГИБКОСТЬ

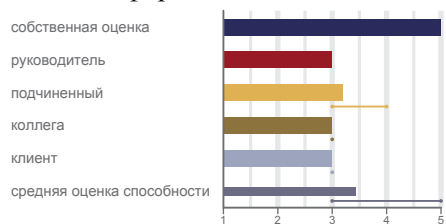
Сохраняет эффективность в нестабильных и неясных обстоятельствах



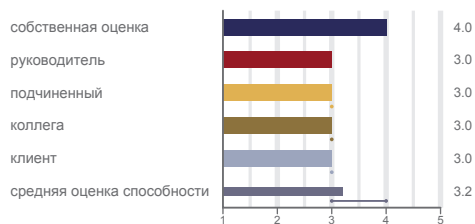
Положительно реагирует на перемены, приветствует новые условия и быстро меняющуюся обстановку



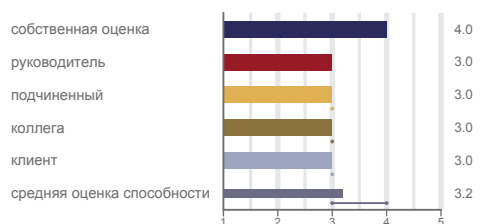
Учится на своем опыте, готов корректировать собственную точку зрения или метод при поступлении новой информации



Адаптирует свое поведение к новым обстоятельствам



Способен справляться с давлением меняющихся требований и обстоятельств



# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## АНАЛИЗ СУЩЕСТВЕННЫХ РАЗЛИЧИЙ

### ОТЧЕТ — АНАЛИЗ РАЗЛИЧИЙ

Колонка *собственная оценка*, отмеченная синим, показывает Вашу собственную оценку. Другие колонки показывают разницу между Вашей оценкой и оценкой других респондентов. В этой таблице представлены только те способности и утверждения, разница в оценке которых наиболее существенна.

Эта таблица показывает до 16 максимальных различий, в которых разница составила хотя бы 0.5 пункта между значением *собственная оценка* и оценками респондентов. Положительные и отрицательные различия показывают соответственно Ваши слабые места и скрытые таланты.

навык	собственная оценка	руководитель	подчиненный	коллега	клиент	все
Восприимчив к нуждам и чувствам других людей и не скрывает этого	3.0	+2.0	+1.0	+1.3	+0.7	+1.2
Активно ищет более эффективные способы ведения дел и улучшения показателей бизнеса	3.0	+1.0	+1.4	+1.3	+0.7	+1.1
Предан целям команды и много работает для ее поддержки и сохранения	3.0	+1.0	+1.4	+1.0	+0.7	+1.0
Предлагает нестандартные решения	3.0	+1.0	+1.2	+1.0	+0.7	+1.0
Объединяет новые и старые идеи при смене стратегии	3.0	+1.0	+1.0	+1.0	+0.7	+0.9
Практикует коллективный подход к работе	3.0	+1.0	+0.8	+1.0	+0.7	+0.9
Способен работать в меняющейся обстановке, спокойно принимая частую смену лидерства	3.0	=0.0	+1.0	+1.0	+0.7	+0.7
Готов экспериментировать и пойти на расчетный риск	3.0	=0.0	+0.8	+1.0	+0.7	+0.6
Положительно реагирует на перемены, приветствует новые условия и быстро меняющуюся обстановку	4.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0
Адаптирует свое поведение к новым обстоятельствам	4.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0
Предоставляет комплексный обзор бизнеса и принципов работы	4.0	-1.0	-1.8	-1.0	-0.7	-1.1
Активно помогает развиваться другим путем передачи им ответственности	4.0	-1.0	-1.6	-1.3	-1.7	-1.4
Имеет четкое видение будущего на отдаленную перспективу	5.0	-2.0	-2.0	-2.0	-1.7	-1.9

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## АНАЛИЗ СУЩЕСТВЕННЫХ РАЗЛИЧИЙ

---

навык	собствен- ная оценка	руководи- тель	подчинен- ный	коллега	клиент	все
Учится на своем опыте, готов корректировать собственную точку зрения или метод при поступлении новой информации	5.0	-2.0	-1.8	-2.0	-2.0	-2.0
Определяет способ действий с точки зрения эффективного распределения ресурсов и достижения долгосрочных целей	5.0	-3.0	-1.6	-2.0	-1.7	-2.1
Получает максимальный результат от отдельных лиц и команд	5.0	-2.0	-2.6	-2.3	-2.7	-2.4

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## ДИАПАЗОН ОЦЕНОК

### ТАБЛИЦА ДИАПАЗОНОВ ОЦЕНОК

Эта таблица показывает, как респонденты оценили каждое из содержащихся в анкете утверждений.

Эту информацию можно использовать для того, чтобы понять, как к Вам относятся коллеги или различные группы.

Например, оценка 2 может означать, что все респонденты оценили данное утверждение на 2, а может означать, что кто-то оценил его на 5, а еще три респондента — на 1. Несмотря на то, что средний балл одинаков, он может маскировать полярность мнений различных респондентов. Информация из данной таблицы позволяет задуматься над тем, почему мнения были столь полярны, и сделать соответствующие выводы.

В следующей таблице **S** показывает, как Вы оценили себя, **P** показывает, как Вас оценил руководитель, **П** показывает, как Вас оценил подчиненный, **К** показывает, как Вас оценил коллега и **К** показывает, как Вас оценил клиент.

Навык	1	2	3	4	5
<b>СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА</b>					
Предоставляет комплексный обзор бизнеса и принципов работы	П П	П	P П К К К К К	S П К	
Имеет четкое видение будущего на отдаленную перспективу		П П	P П К К К К К	П П К	S
Точно определяет возможности и опасности		П П П	P К К К К К	S П П К	
Определяет способ действий с точки зрения эффективного распределения ресурсов и достижения долгосрочных целей		P	П П П К К К К К	П П К	S
Решает повседневные проблемы в контексте общего стратегического плана	П		П П П К К К К	S P П К К	
<b>РУКОВОДСТВО</b>					
Ставит сложные цели, налаживает обратную связь и признает заслуги коллег			P П П П П П К К К К К К	S	
Создает мотивирующую обстановку для достижения целей			P П П П П П К К К К К К	S	
Активно помогает развиваться другим путем передачи им ответственности	П	П К К К	P П П П К К К	S	
Получает максимальный результат от отдельных лиц и команд	П	П К К К	P П П П К К К		S



# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## ДИАПАЗОН ОЦЕНОК

Навык	1	2	3	4	5
Создает жизнеспособную стратегию для своей области деятельности и обеспечивает заинтересованность своей команды			P П П П П П К К К К К К	S	
<b>РАБОТА В КОМАНДЕ</b>					
Предан целям команды и много работает для ее поддержки и сохранения			S K	P П П П К К К К К	П П
Практикует коллективный подход к работе			S П К	P П П П П К К К К К	
Восприимчив к нуждам и чувствам других людей и не скрывает этого			S П К	П П П К К К К	P П К
Добивается вклада в общее дело от других и привлекает их к решению важных для них вопросов			S P П П П К К К К К	П П К	
Способен работать в меняющейся обстановке, спокойно принимая частую смену лидерства			S P П П К	П К К К К К	П П
<b>ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ</b>					
Объективно оценивает возможные варианты		П	S P П П П П К К К К К К		
Уверенно выбирает наилучший выход и выделяет соответствующие ресурсы		П	S P П П П П К К К К К К		
Оперативно решает проблемы, тем самым избавляя от необходимости вмешательства высшего руководства			S P П П П П П К К К К К К		
Уверенно принимает тщательно обдуманные непопулярные решения			S P П П П К К К К К К	П П	
Убедительно объясняет и обосновывает свои решения			S P П П П П К К К К К К	П	
<b>КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИИ</b>					

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## ДИАПАЗОН ОЦЕНОК

Навык	1	2	3	4	5
Предлагает нестандартные решения			SK	P P P P P K K K K K	P
Объединяет новые и старые идеи при смене стратегии			SK	P P P P P P K K K K K	
Активно ищет более эффективные способы ведения дел и улучшения показателей бизнеса			S P K	P P K K K K	P P P K
Предлагает множество идей в ответ на возникшие проблемы или появившиеся возможности			S P P K K K K K	K	P P P P
Готов экспериментировать и пойти на расчетный риск			S P P K	P P P P K K K K K	
<b> ГИБКОСТЬ </b>					
Сохраняет эффективность в нестабильных и неясных обстоятельствах			P P P P P P K K K K K K	S	
Положительно реагирует на перемены, приветствует новые условия и быстро меняющуюся обстановку			P P P P P P K K K K K K	S	
Учится на своем опыте, готов корректировать собственную точку зрения или метод при поступлении новой информации			P P P P P K K K K K K	P	S
Адаптирует свое поведение к новым обстоятельствам			P P P P P P K K K K K K	S	
Способен справляться с давлением меняющихся требований и обстоятельств			P P P P P P K K K K K K	S	

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## РЕЙТИНГ КОМПЕТЕНЦИЙ

---

### РЕЙТИНГ КОМПЕТЕНЦИЙ

В этом разделе показаны все компетенции, по которым составлен отчет, отсортированные по среднему арифметическому оценок, полученных от других участников проекта. Результат не включает оценку, выставленную Вами себе. При расчете значений учитывается «вес» респондентов каждого типа (например, прямых подчиненных), с целью исключить диспропорцию при расчете общей средней оценки при сравнении с результатами, полученными от одного респондента (например, руководителя). Другими словами, сначала вычисляются средние оценки в каждой из групп, а затем из полученных оценок выводится среднее значение. Это позволяет одиночным, но важным респондентам (например, руководителям) получить равный «вес» с другими группами респондентов, что, в свою очередь, позволяет составить более точное представление об оценке каждой из компетенций.

Таблица показывает общее количество оценок (N), минимальную и максимальную оценки и среднюю оценку.

Компетенция	N	Мин.	Макс.	Среднее
Креативность и инновации	60	3.0	5.0	3.82
Работа в команде	60	3.0	5.0	3.80
Стратегическая перспектива	60	1.0	4.0	3.06
Принятие решений	60	2.0	4.0	3.01
Гибкость	60	3.0	4.0	3.01
Руководство	60	1.0	3.0	2.84

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## РЕЙТИНГ СПОСОБНОСТЕЙ

---

### РЕЙТИНГ СПОСОБНОСТЕЙ

В этом разделе показаны все способности, по которым составлен отчет, отсортированные по средней оценке, полученной от других участников проекта. Результат не включает оценку, выставленную Вами себе. При расчете значений учитывается «вес» респондентов каждого типа (например, прямых подчиненных), дабы исключить диспропорцию при расчете общей средней оценки при сравнении с результатами, полученными от одного респондента (например, руководителя). Другими словами, сначала вычисляются средние оценки в каждой из групп, а затем из полученных оценок еще раз вычисляется среднее значение. Это позволяет одиночным, но важным респондентам (например, руководителям) получить равный «вес» с другими группами респондентов, что, в свою очередь, позволяет составить более точное представление об оценке каждой из способностей. В следующем разделе Вы, возможно, найдете также комментарии, оставленные респондентами по некоторым из способностей.

Таблица показывает общее количество оценок (N), минимальную и максимальную оценки и среднюю оценку.

Навык	N	Мин.	Макс.	Среднее
Восприимчив к нуждам и чувствам других людей и не скрывает этого	12	3.0	5.0	4.25
Активно ищет более эффективные способы ведения дел и улучшения показателей бизнеса	12	3.0	5.0	4.10
Предан целям команды и много работает для ее поддержки и сохранения	12	3.0	5.0	4.02
Предлагает нестандартные решения	12	3.0	5.0	3.97
Объединяет новые и старые идеи при смене стратегии	12	3.0	4.0	3.92
Практикует коллективный подход к работе	12	3.0	4.0	3.87
Способен работать в меняющейся обстановке, спокойно принимая частую смену лидерства	12	3.0	5.0	3.67
Готов экспериментировать и пойти на расчетный риск	12	3.0	4.0	3.62
Предлагает множество идей в ответ на возникшие проблемы или появившиеся возможности	12	3.0	5.0	3.48
Решает повседневные проблемы в контексте общего стратегического плана	12	1.0	4.0	3.37
Добивается вклада в общее дело от других и привлекает их к решению важных для них вопросов	12	3.0	4.0	3.18
Уверенно принимает тщательно обдуманные непопулярные решения	12	3.0	4.0	3.10
Имеет четкое видение будущего на отдаленную перспективу	12	2.0	4.0	3.08
Учится на своем опыте, готов корректировать собственную точку зрения или метод при поступлении новой информации	12	3.0	4.0	3.05
Убедительно объясняет и обосновывает свои решения	12	3.0	4.0	3.05
Точно определяет возможности и опасности	12	2.0	4.0	3.03

## ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360° РЕЙТИНГ СПОСОБНОСТЕЙ

Навык	N	Мин.	Макс.	Среднее
Ставит сложные цели, налаживает обратную связь и признает заслуги коллег	12	3.0	3.0	3.00
Способен справляться с давлением меняющихся требований и обстоятельств	12	3.0	3.0	3.00
Сохраняет эффективность в нестабильных и неясных обстоятельствах	12	3.0	3.0	3.00
Создает мотивирующую обстановку для достижения целей	12	3.0	3.0	3.00
Создает жизнеспособную стратегию для своей области деятельности и обеспечивает заинтересованность своей команды	12	3.0	3.0	3.00
Положительно реагирует на перемены, приветствует новые условия и быстро меняющуюся обстановку	12	3.0	3.0	3.00
Оперативно решает проблемы, тем самым избавляя от необходимости вмешательства высшего руководства	12	3.0	3.0	3.00
Адаптирует свое поведение к новым обстоятельствам	12	3.0	3.0	3.00
Уверенно выбирает наилучший выход и выделяет соответствующие ресурсы	12	2.0	3.0	2.95
Объективно оценивает возможные варианты	12	2.0	3.0	2.95
Определяет способ действий с точки зрения эффективного распределения ресурсов и достижения долгосрочных целей	12	2.0	4.0	2.93
Предоставляет комплексный обзор бизнеса и принципов работы	12	1.0	4.0	2.88
Получает максимальный результат от отдельных лиц и команд	12	1.0	3.0	2.60
Активно помогает развиваться другим путем передачи им ответственности	12	1.0	3.0	2.60

### КОММЕНТАРИИ К ОЦЕНКАМ

Некоторые респонденты пожелали оставить комментарии к оценкам меньшим, нежели 1, или большим, нежели 5. Комментарии к оценкам «Нерелевантно» не показаны.

---

### Стратегическая перспектива

Комментарии к оценкам 1 или меньшим:

*Предоставляет комплексный обзор бизнеса и принципов работы*

Я думаю, Петр Иванович склонен концентрироваться на работе своего отдела, упуская из вида работу бизнеса в целом. Я хотел бы видеть больший вклад в общую стратегию.

*Решает повседневные проблемы в контексте общего стратегического плана*

Я не считаю, что Петр Иванович уделяет достаточно времени для пояснения общей картины. Либо он не думает, что это важно, либо не знает?

### Работа в команде

Комментарии к оценкам 5 или большим:

*Предан целям команды и много работает для ее поддержки и сохранения*

Петр инвестирует много времени в поддержку командного духа... включая множество социальных событий, которые нас всех радуют. Это помогает уменьшить напряжение в рабочей среде и узнать друг друга лучше.

*Способен работать в меняющейся обстановке, спокойно принимая частую смену лидерства*

Иногда сложно сказать, что Петр Иванович наш руководитель. Он один из нас и всегда готов помочь, когда сроки поджимают. Мы высоко ценим его желание «засучить рукава».

### Креативность и инновации

Комментарии к оценкам 5 или большим:

*Активно ищет более эффективные способы ведения дел и улучшения показателей бизнеса*

Петр Иванович – новатор, предлагает множество идей... большинство из них, конечно, не будут осуществлены... но часто сами идеи хороши! Это очень сильная сторона Петра Ивановича.

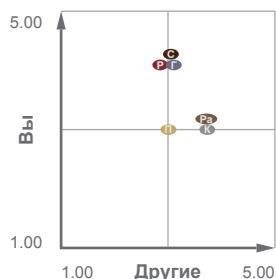
# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## ТОЧЕЧНАЯ ДИАГРАММА

### ТОЧЕЧНЫЙ ГРАФИК

Данный отчет представляет собой общий анализ экстремумов по компетенциям. Маленькая точечная диаграмма справа показывает действительные оценки, в то время как главная диаграмма демонстрирует относительную разницу в оценках.

В тех случаях, когда оценки, поставленные Вами себе, совпадают с оценками других респондентов, точка будет находиться в верхнем правом или нижнем левом квадрантах. Таким образом Вы можете сделать выводы (принять решения) о необходимости дальнейшего использования Ваших подтвержденных сильных сторон и составить план развития для областей, нуждающихся в этом. Оставшиеся квадранты указывают на необходимость дальнейшего анализа ваших «белых пятен» и использования *скрытых сильных сторон*. Кружочки, обозначающие Ваши компетенции, на обоих графиках показывают координаты Ваших оценок и оценок, присвоенных Вам другими респондентами.



#### ЛЕГЕНДА

С	Стратегическая перспектива	Р	Руководство	Ра	Работа в команде
П	Принятие решений	К	Креативность и инновации	Г	Гибкость

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## КОММЕНТАРИИ

---

В этой части собраны комментарии респондентов. Тексты комментариев представлены в первоначальном виде.

### Комментарии респондентов

*По Вашему мнению, что этот человек должен \*перестать\* делать, чтобы помочь Вам в Вашей работе?*

- Прекратить автоматически отмечать инициативы и новые веяния, смотреть шире на все.
- Перестать полагать, что все видят общую картину.
- Установить и обеспечить направление команды... идею, цель, куда она движется. Устанавливать больше целей и задач для заданий. Увеличить общение на тему долгосрочной перспективы. Быть увереннее в принятии решений.

*По Вашему мнению, что этот человек должен \*начать\* делать, чтобы помочь Вам в Вашей работе?*

- Направлять группу и больше информировать о том, как наши задания согласуются с общей стратегией отдела.
- Постараться быть немного гибче при распределении заданий между отделами. У нас у всех есть крайние сроки, в которые надо вписаться!

*По Вашему мнению, что этот человек должен \*продолжать\* делать, чтобы помочь Вам в Вашей работе?*

- Продолжать создание своей команды.
- Продолжать и дальше позитивно взаимодействовать с другими руководителями.
- Продолжать работу с нами в качестве коллеги и начальника. Поддерживать обычно высокий командный дух.



# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## ПЛАН РАЗВИТИЯ

---

### ВАШ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Эта часть предназначена для заметок, которые Вы, возможно, захотите сделать во время прочтения отчета. Затем Вы, возможно, захотите передать эти заметки в отдел развития персонала Вашей организации, если таковой имеется.

Для начала определите компетенцию для развития и внимательно рассмотрите составляющие ее пункты. Определите точки приложения Ваших усилий по развитию, анализируя несовпадения по каждому из пунктов между Вашей оценкой и оценкой других респондентов. В своем анализе следуйте принципу SMART (аббревиатура от англ. Specific, Motivational, Agreed, Relevant and Timely — «точный, мотивирующий, согласованный, обоснованный, актуальный»).

Подумайте также над тем, какая помощь (поддержка) может Вам понадобиться для достижения поставленных целей, и кто (что) может Вам эту поддержку оказать.

Компетенция для развития:			Ваша оценка <input type="checkbox"/>	Другие +/- <input type="checkbox"/>
Способы развития и критерий успеха:	Что Вам необходимо? На каком этапе?	Сроки		

Компетенция для развития:			Ваша оценка <input type="checkbox"/>	Другие +/- <input type="checkbox"/>
Способы развития и критерий успеха:	Что Вам необходимо? На каком этапе?	Сроки		

Компетенция для развития:			Ваша оценка <input type="checkbox"/>	Другие +/- <input type="checkbox"/>
Способы развития и критерий успеха:	Что Вам необходимо? На каком этапе?	Сроки		

# ОЦЕНКА МЕТОДОМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

## ПЛАН РАЗВИТИЯ

---

Компетенция для развития:		Ваша оценка <input type="checkbox"/>	Другие +/- <input type="checkbox"/>
Способы развития и критерий успеха:	Что Вам необходимо? На каком этапе?	Сроки	

Компетенция для развития:		Ваша оценка <input type="checkbox"/>	Другие +/- <input type="checkbox"/>
Способы развития и критерий успеха:	Что Вам необходимо? На каком этапе?	Сроки	

Компетенция для развития:		Ваша оценка <input type="checkbox"/>	Другие +/- <input type="checkbox"/>
Способы развития и критерий успеха:	Что Вам необходимо? На каком этапе?	Сроки	