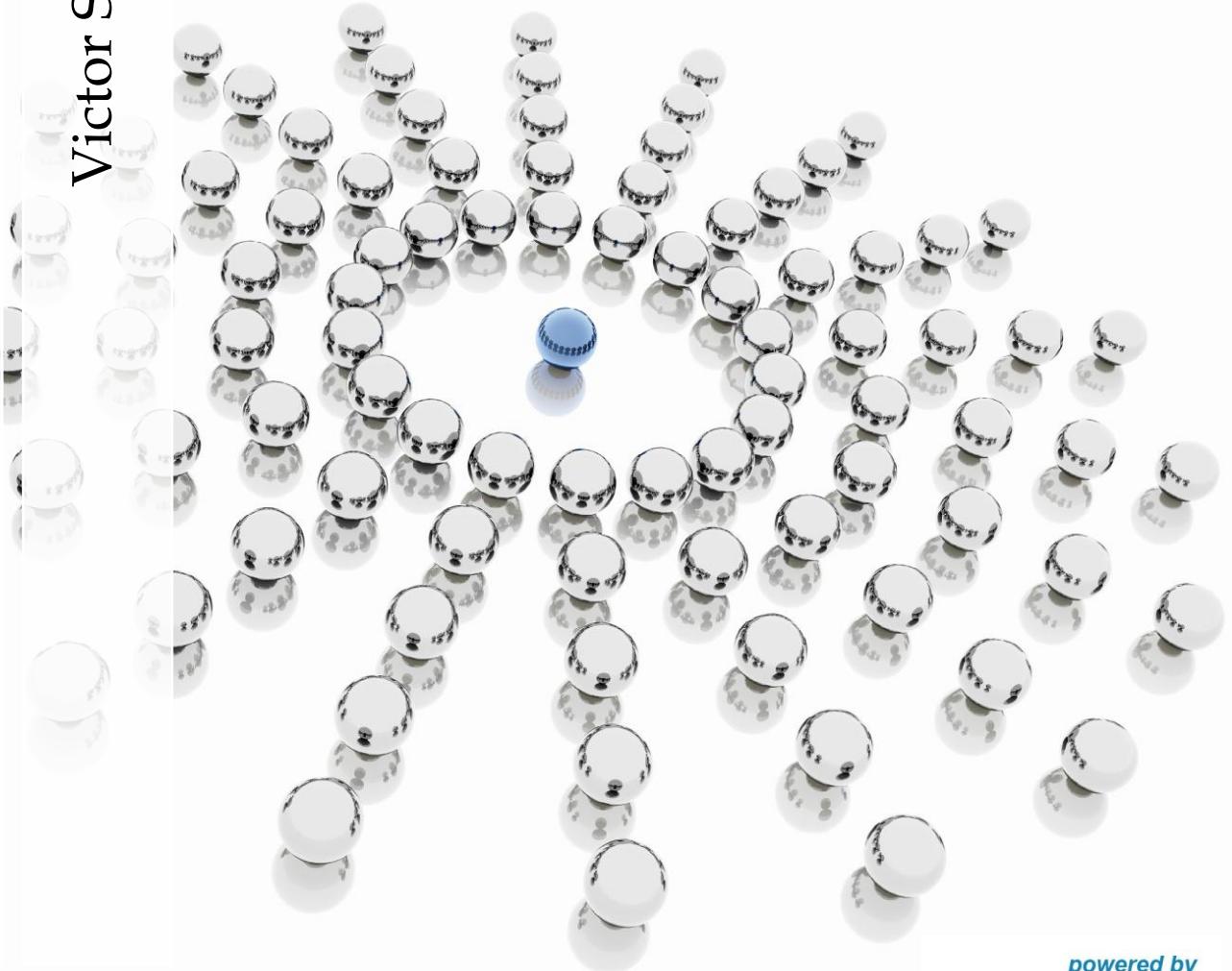


# TZ Partners - Оценка 360

Victor Syrovatka



powered by  
**Questools**

ЭТОТ  
КОНФИДЕНЦИАЛЕН



# Оглавление

<b>1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ.....</b>	<b>2</b>
1.1    ВВЕДЕНИЕ .....	2
1.2    СТРУКТУРА ОТЧЕТА .....	2
1.3    КАК ПОЛУЧИТЬ МАКСИМУМ ИЗ ЭТОГО ОТЧЕТА .....	2
<b>2. МЕТОДОЛОГИЯ.....</b>	<b>4</b>
2.1    ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ .....	4
2.2    ШКАЛА MULTIRATER 360° .....	4
2.3    КОММЕНТАРИИ О ЗНАЧЕНИЯХ И РЕЗУЛЬТАТАХ .....	5
<b>3. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ.....</b>	<b>6</b>
3.1    СОПОСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО ГРУППАМ РЕСПОНДЕНТОВ .....	6
3.2    ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ГРУППАМ РЕСПОНДЕНТОВ .....	9
<b>4. АНАЛИЗ РАСХОЖДЕНИЙ.....</b>	<b>13</b>
4.1    КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ЭТОГО РАЗДЕЛА.....	13
4.2    РАСХОЖДЕНИЯ.....	14
<b>5. СООТВЕТСТВИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ДОЛЖНОСТИ И ИХ ВАЖНОСТЬ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РЕСПОНДЕНТОВ .....</b>	<b>17</b>
5.1    ВВЕДЕНИЕ .....	17
5.2    СООТВЕТСТВИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ДОЛЖНОСТИ И ИХ ВОСПРИЯТИЕ РЕСПОНДЕНТАМИ .....	18
<b>6. СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ... КАК ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ?.....</b>	<b>19</b>
6.1    РЕКОМЕНДАЦИИ .....	19
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>20</b>
<b>7. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ MULTIRATER 360°.....</b>	<b>20</b>
7.1    ВВЕДЕНИЕ .....	20
7.2    РАСШИРЕННЫЙ АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ .....	20
7.3    ПЕРВАЯ ЧАСТЬ: РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ.....	20
7.4    ВТОРАЯ ЧАСТЬ: АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ .....	21
<b>8. КОММЕНТАРИИ И ПРИМЕЧАНИЯ .....</b>	<b>42</b>
8.1    КАК ЧИТАТЬ ЭТОТ РАЗДЕЛ .....	42
8.2    КОММЕНТАРИИ И ПРИМЕЧАНИЯ .....	42

# 1. Общая информация

## Введение

Этот отчет содержит результаты multiRater **360°**, о сильных и слабых сторонах Victor на основании следующих компетенций:

- Видение будущего
- Принятие решений
- Планирование и организация
- Нацеленность на результат
- Работа в команде
- Урегулирование конфликтов
- Наставничество и развитие других людей
- Мотивация других
- Лидерство
- Умение убеждать

## 1.1 Структура отчета

Данный отчет состоит из двух частей:

- В первой части представлена общая информация о результатах и ключевых аспектах оценки. Она включает:
  - Краткое описание результатов
  - Анализ расхождений
  - Важность и соответствие компетенций той должности, которую занимает оцениваемый
- Во второй части содержится подробный анализ полученных результатов.

## 1.2 Как получить максимум из этого отчета

Чтобы получить максимальную пользу из отчета multiRater **360°**, Victor стоит сфокусироваться на важнейшем вопросе: "какие ключевые компетенции, соответствующие моей текущей роли, мне необходимо развить?". Чтобы получить обоснованный ответ, в ходе интерпретации отчета, рекомендуем Вам обратить внимание на следующие аспекты:

- Выберите до трех компетенций, развитие которых, по Вашему мнению, позволит повысить эффективность работы и развиваться профессионально;
- Среди них могут быть компетенции, которые по поведенческим характеристикам напрямую связаны с Вашей профессиональной средой, и имеют особое значение для Вас - сравните их показатели с показателями других компетенций;
- Как правило, группы респондентов (Коллеги, Прямые подчиненные, и т.д.) демонстрируют похожие результаты оценки, но также все они делятся собственным взглядом, поскольку имеют разные представления о Вашем поведении в различных ситуациях. В целом, расхождения результатов можно считать существенными, если они достигают выше 1 - 1,5 балла. Если одна из групп оценивает Вас более высокими (или низкими) баллами, обратите внимание на эту оценку в ходе сравнения результатов;

- Постарайтесь выявить тенденции в результатах. Возможно, по одной (или нескольким) компетенциям некоторые группы респондентов дадут более строгие оценки, чем Вы ожидали. Не стоит беспокоиться - обдумайте эти результаты, и прежде чем делать какие-либо выводы, проведите тщательный анализ информации;
- Результаты будут более точными, если респонденты работали с оцениваемым 1-5 лет. Однако, если Вы недавно перешли на новую должность или стали участником перемен, нарушивших "привычный ход времени", имейте в виду, что оценка поведения будет отражать "первое впечатление". И хотя оно, скорее, включает общие характеристики, тем не менее, важно понимать, как видят Вас люди, чтобы соответствовать этой модели поведения некоторое время, пока они не будут готовы воспринимать Вас иначе;
- Если ситуация, описанная выше, касается Вас, старайтесь не фокусироваться на мысли: "люди, которые меня оценивали, до сих пор не понимают меня до конца" - примите эту информацию в качестве взгляда на себя со стороны в текущей ситуации, или впечатления, которое Вы произвели на окружающих несвойственным для Вас поведением;
- Обдумайте Вашу текущую рабочую роль и ее функциональный контекст. События, требующие быстрых изменений и чрезвычайные ситуации воздействуют на Вас и окружающих, что в свою очередь влияет на результаты оценки. Подумайте, чем взгляд на Вас в "экстремальных" или непривычных ситуациях и соответствующие результаты оценки могут быть полезны Вам;
- Уделите особое внимание тому, как воспринимает Ваше поведение руководитель и прямые подчиненные, но также не стоит недооценивать результаты от других групп (Коллеги и Другие) - у каждой группы респондентов свой уникальный взгляд на Ваши компетенции и ключевые поведенческие характеристики.

## 2. Методология

### 2.1 Источники информации

В ходе оценки использовались следующие источники информации:

- Результаты Вашей самооценки
- Результаты оценки от Вашего Руководителя
- Результаты оценки от Ваших Прямых подчиненных
- Результаты оценки от Ваших Коллег
- Результаты оценки от Группы Другие

*Важное примечание:*

За исключением самооценки и оценки, выставленной Руководителем, все прочие результаты конфиденциальны. Если в группе респондентов менее трех участников, их оценки будут автоматически занесены в группу Другие. Однако это же правило распространяется и на саму группу Другие; если в ней менее трех респондентов, система занесет их к общим результатам оценки (группа Все).

### 2.2 Шкала multiRater 360°

Ключевые поведенческие характеристики, указанные в данном опроснике, соответствуют определенным компетенциям. Оценка проводится на основе 6-балльной шкалы:

NA – Нет Ответа

1. **Высокая необходимость** – сферы, требующие особого внимания и развития. Этую оценку следует использовать для крайне слабых сторон/качеств, недостаточное развитие которых мешает оцениваемому повысить эффективность.
2. **Слабая сторона** – сферы, которые также требуют развития, но не являются столь критичными, как в предыдущем случае.
3. **Обратить внимание** – сферы, на которые стоит обратить внимание, при желании такие "промахи" можно легко исправить.
4. **Приемлемо** – сферы, в которых эффективность участника соответствует стандартам, принимаются во внимание действия, которые необходимо выполнять ежедневно.
5. **Хорошо** – сферы, в которых оцениваемый демонстрирует соответствующее поведение и высокий уровень эффективности.
6. **Очень хорошо** – сферы, в которых оцениваемый демонстрирует "знак качества" и воспринимается в качестве выдающегося специалиста.

Кроме того, каждую компетенцию необходимо оценить по следующей шкале:

Насколько важна компетенция (название компетенции) для той должности, которую в настоящее время занимает Victor?

1- Не важна | 2- Недостаточно важна | 3- Может помочь, но не является ключевой | 4- Важна | 5- Очень важна | 6- Критична и необходима

## 2.3 Комментарии о значениях и результатах

Как правило, наиболее значимыми в оценке 360° считают близкие по значению, а не абсолютные, результаты, поскольку у каждого человека есть свои критерии оценки. В зависимости от обстоятельств, стоит обратить более пристальное внимание на схожие результаты оценки и расхождения между ними.

Например, в Вашей группе респондентов могут быть люди, которые "весьма великодушно" или "крайне строго" подходят к оценке. Один из способов "калибровать" полученные результаты - проанализировать, насколько они близки или далеки от средних оценок группы (эти данные доступны в разделе "Результаты оценки multiRater 360°").

## 3. Краткое описание результатов

### 3.1 Сопоставление результатов по группам респондентов

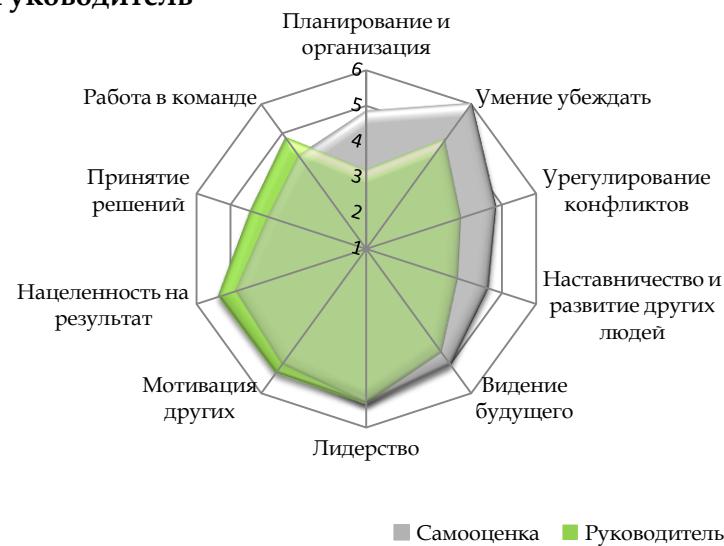
В данном разделе представлены сводные результаты оценки Victor. Его самооценка сравнивается с оценками, полученными от разных групп респондентов. Ниже приведены пояснения к графикам:

1. Если результаты Вашей самооценки (одной или нескольких компетенций) выше оценки других - внешняя сторона графика будет окрашена в серый цвет;
2. Если результаты Вашей самооценки совпадают (или очень близки) с оценкой других - на графике будет видна незначительная разница цветового тона и наложение цвета;
3. Если результаты Вашей самооценки ниже оценки других - серый цвет на графике будет отсутствовать, в его центре контрастным цветом будут выделены области, которые относятся к Вашей самооценке.

#### Самооценка и Все



## Самооценка и Руководитель



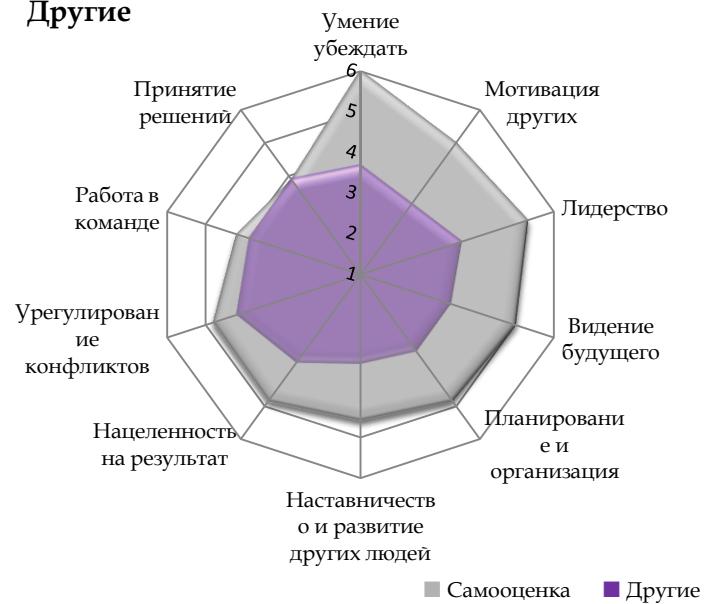
## Самооценка и Коллеги



## Самооценка и Прямые подчиненные



## Самооценка и Другие



### 3.2 Оценка компетенций по группам респондентов

В этом разделе представлены общие результаты по всем компетенциям Victor сгруппированные по типам респондентов.

#### 3.2.1 Самооценка

КОМПЕТЕНЦИЯ	Среднее значение	Оценка
Умение убеждать	6.00	1
Лидерство	5.33	2
Мотивация других	5.00	3
Видение будущего	5.00	3
Нацеленность на результат	4.83	5
Планирование и организация	4.83	5
Урегулирование конфликтов	4.80	7
Наставничество и развитие других людей	4.57	8
Работа в команде	4.20	9
Принятие решений	3.88	10

## 3.2.2 Все Респонденты

КОМПЕТЕНЦИЯ	Среднее значение	Оценка
Нацеленность на результат	4.76	1
Лидерство	4.58	2
Принятие решений	4.51	3
Умение убеждать	4.42	4
Работа в команде	4.38	5
Урегулирование конфликтов	4.16	6
Видение будущего	4.15	7
Мотивация других	4.08	8
Наставничество и развитие других людей	4.06	9
Планирование и организация	3.83	10

## 3.2.3 Руководитель

КОМПЕТЕНЦИЯ	Среднее значение	Оценка
Лидерство	5.33	1
Нацеленность на результат	5.33	1
Мотивация других	5.29	3
Работа в команде	4.80	4
Умение убеждать	4.75	5
Видение будущего	4.60	6
Принятие решений	4.38	7
Урегулирование конфликтов	3.80	8
Наставничество и развитие других людей	3.71	9
Планирование и организация	3.17	10

### 3.2.4 Прямые подчиненные

КОМПЕТЕНЦИЯ	Среднее значение	Оценка
Нацеленность на результат	5.63	1
Лидерство	5.39	2
Работа в команде	5.27	3
Мотивация других	5.25	4
Наставничество и развитие других людей	5.11	5
Принятие решений	5.08	6
Урегулирование конфликтов	4.93	7
Умение убеждать	4.87	8
Планирование и организация	4.75	9
Видение будущего	4.53	10

### 3.2.5 Коллеги

КОМПЕТЕНЦИЯ	Среднее значение	Оценка
Нацеленность на результат	4.89	1
Умение убеждать	4.63	2
Принятие решений	4.61	3
Лидерство	4.50	4
Видение будущего	4.46	5
Наставничество и развитие других людей	4.10	6
Планирование и организация	3.67	7
Работа в команде	3.60	8
Мотивация других	3.21	9
Урегулирование конфликтов	3.20	10

## 3.2.6 Другие

КОМПЕТЕНЦИЯ	Среднее значение	Оценка
Урегулирование конфликтов	4.20	1
Принятие решений	3.88	2
Работа в команде	3.87	3
Умение убеждать	3.67	4
Нацеленность на результат	3.67	4
Лидерство	3.61	6
Планирование и организация	3.33	7
Видение будущего	3.33	7
Наставничество и развитие других людей	3.19	9
Мотивация других	3.14	10

## 4. Анализ расхождений

### 4.1 Как анализировать результаты этого раздела

Расхождения для каждой компетенции, выявленные в результате оценки **multiRater 360°**, определены по величине разницы между самооценкой Victor и средними результатами оценки каждой группы респондентов.

Анализируя результаты, обратите внимание на следующие аспекты:

- В этом разделе содержится список расхождений по всем категориям респондентов (включая группу Все);
- Определите, в каком списке расхождения наиболее существенны (со стрелкой вверх или вниз);
- Сравните результаты оценки каждой группы респондентов с абсолютным значением расхождения, найдите схожие профили в каждом списке.

Выполнив рекомендации, указанные в предыдущих пунктах, изучите и тщательно обдумайте следующие аспекты:

- В случаях, если оценка респондентов превышает Вашу самооценку (↓) - с разницей более 0,5 баллов, расхождения обозначают области, в которых окружающие оценивают Вас "более положительно", чем Вы сами.
- В случаях, если оценка респондентов равна или выше абсолютного значения шкалы - 5,0, расхождения обозначают Скрытые Сильные Стороны, которые Вам стоит внимательно изучить в контексте профессиональных отношений с окружающими.
- В случаях, если оценка респондентов ниже Вашей самооценки (↑) - с разницей более 0,5 баллов, расхождения обозначают области, в которых окружающие оценивают Вас не так "благосклонно" как Вы сами.

Другие люди могут видеть в этих областях потенциальные Белые Пятна, которые Вам стоит внимательно изучить в контексте профессиональных отношений с окружающими и наконец, сделать что-то, чтобы улучшить их.

## 4.2 Расхождения

### 4.2.1 Расхождение - Все респонденты

КОМПЕТЕНЦИЯ	Я	Все	Расхождение
Умение убеждать	6.00	4.42	↑
Планирование и организация	4.83	3.83	↑
Мотивация других	5.00	4.08	↑
Видение будущего	5.00	4.15	↑
Лидерство	5.33	4.58	↑
Урегулирование конфликтов	4.80	4.16	↑
Наставничество и развитие других людей	4.57	4.06	↑
Нацеленность на результат	4.83	4.76	↔
Работа в команде	4.20	4.38	↔
Принятие решений	3.88	4.51	↓

### 4.2.2 Расхождение - Руководитель

КОМПЕТЕНЦИЯ	Я	Руководитель	Расхождение
Планирование и организация	4.83	3.17	↑
Умение убеждать	6.00	4.75	↑
Урегулирование конфликтов	4.80	3.80	↑
Наставничество и развитие других людей	4.57	3.71	↑
Видение будущего	5.00	4.60	↔
Лидерство	5.33	5.33	↔
Мотивация других	5.00	5.29	↔
Нацеленность на результат	4.83	5.33	↔
Принятие решений	3.88	4.38	↔
Работа в команде	4.20	4.80	↓

## 4.2.3 Расхождение - Прямые подчиненные

КОМПЕТЕНЦИЯ	Я	Прямые подчиненные	Расхождение
Умение убеждать	6.00	4.87	↑
Видение будущего	5.00	4.53	↔
Планирование и организация	4.83	4.75	↔
Лидерство	5.33	5.39	↔
Урегулирование конфликтов	4.80	4.93	↔
Мотивация других	5.00	5.25	↔
Наставничество и развитие других людей	4.57	5.11	↓
Нацеленность на результат	4.83	5.63	↓
Работа в команде	4.20	5.27	↓
Принятие решений	3.88	5.08	↓

## 4.2.4 Расхождение - Коллеги

КОМПЕТЕНЦИЯ	Я	Коллеги	Расхождение
Мотивация других	5.00	3.21	↑
Урегулирование конфликтов	4.80	3.20	↑
Умение убеждать	6.00	4.63	↑
Планирование и организация	4.83	3.67	↑
Лидерство	5.33	4.50	↑
Работа в команде	4.20	3.60	↑
Видение будущего	5.00	4.46	↑
Наставничество и развитие других людей	4.57	4.10	↔
Нацеленность на результат	4.83	4.89	↔
Принятие решений	3.88	4.61	↓

## 4.2.5 Расхождение - Другие

КОМПЕТЕНЦИЯ	Я	Другие	Расхождение
Умение убеждать	6.00	3.67	↑
Мотивация других	5.00	3.14	↑
Лидерство	5.33	3.61	↑
Видение будущего	5.00	3.33	↑
Планирование и организация	4.83	3.33	↑
Наставничество и развитие других людей	4.57	3.19	↑
Нацеленность на результат	4.83	3.67	↑
Урегулирование конфликтов	4.80	4.20	↑
Работа в команде	4.20	3.87	↔
Принятие решений	3.88	3.88	↔

## Пояснение

↑ Увеличение РАСХОЖДЕНИЯ (+0.5) ↔ Среднее РАСХОЖДЕНИЕ [+0.5;-0.5] ↓ Сокращение РАСХОЖДЕНИЯ (-0.5)

## 5. Соответствие компетенций должности и их важность с точки зрения респондентов

### 5.1 Введение

В данном разделе представлены сводные результаты оценки Victor, и отражена важность каждой компетенции с точки зрения респондентов.

Данная таблица разделена на три части, каждая из которых подразделена еще на три подзоны, образуя всего 9 ячеек с определенным значением. Компетенции в ячейках зеленого цвета подразумевают баланс между тем, как их оценивает Victor, и как воспринимают их важность окружающие.

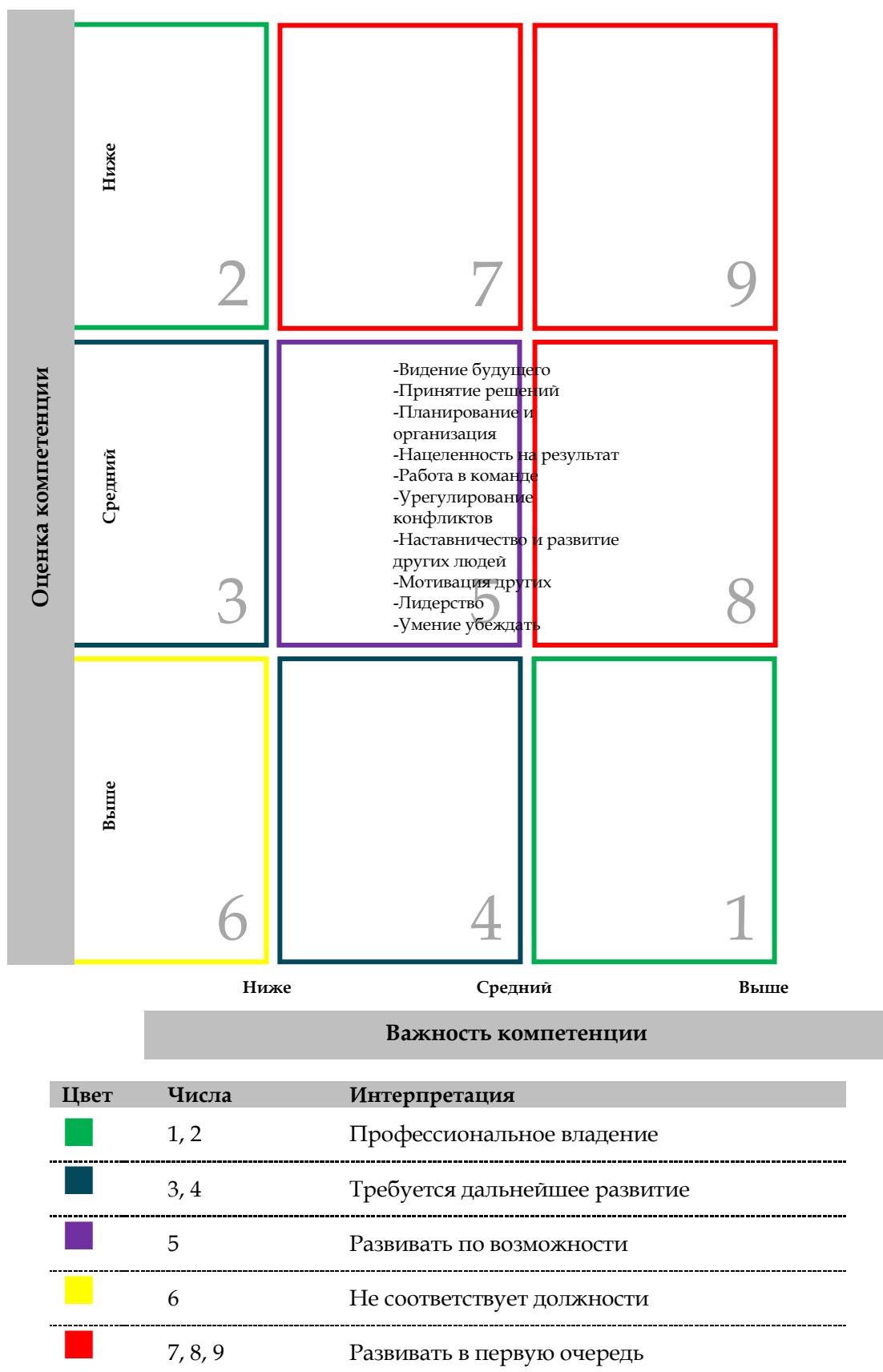
Однако, компетенции могут оказаться и в других ячейках. Пояснение внизу таблицы поможет Вам интерпретировать информацию.

Уделите особое внимание компетенциям в красной зоне - здесь отражены те сферы, которые Вы, вероятно, хотите в первую очередь включить в свой План личностного развития.

Компетенции в центральной части (зона 5) также могут быть важны для должности, однако в ходе анализа данных в этой зоне, обратите внимание на следующие аспекты:

- Поскольку данные в зоне "важность компетенции" основаны на оценке Ваших респондентов, эти результаты отражают лишь их восприятие. Это субъективный взгляд Ваших респондентов - эти данные не основаны на экспертном анализе Ваших качеств;
- Для Вашей должности могут быть важны и другие компетенции, которые не были отобраны для данной оценки.

## 5.2 Соответствие компетенций должности и их восприятие респондентами



## 6. Следующий шаг... как получить дополнительную обратную связь?

### 6.1 Рекомендации

Теперь, когда у Вас есть общее представление о Вашем отчете, возможно, Вы захотите получить дополнительную обратную связь или просто прояснить для себя некоторые аспекты.

Получить дополнительную информацию по результатам оценки можно в ходе общения с респондентами на сессии по обратной связи.

Практика показывает, что большинство людей не готовы сказать человеку лично то, что они отмечали о нем в опроснике анонимно и конфиденциально. Поэтому, чтобы лучше понять результаты оценки и показать респондентам, что Вы открыты к обратной связи и хотите применить эту информацию для личностного развития, используйте один из приемов:

- Попросите помочь Вам: "Мне нужна Ваша помощь, и я буду благодарен, если Вы сможете лично прокомментировать...";
- Вместо вопросов используйте утверждения: "Думаю, я придаю слишком большое значение получению результата, и не всегда вовлекаю в работу других людей...";

Примечание: Людям проще комментировать Ваши утверждения, чем отвечать на прямые вопросы, поскольку в отношении некоторых аспектов они могут испытывать дискомфорт.

- Выслушайте их комментарии, постарайтесь сохранять доброжелательность и контролировать эмоции. Уточните, все ли Вы верно поняли или попросите дополнительных объяснений, но при этом старайтесь не реагировать негативно в ответ, чтобы не давать повода для новых непониманий или искаженного восприятия Вашего поведения в дальнейшем.

Другой способ получить дополнительные комментарии - обратиться к "непрямой обратной связи" в ходе более глубокой дискуссии о компетенциях и ключевых поведенческих характеристиках, которые, по Вашему мнению, соответствуют должности и более важны в работе. Если Вы решили пойти этим путем, обратите внимание на следующие аспекты:

- Подготовьте список сфер, по которым Вы хотите собрать больше информации, и попросите людей анонимно отметить, чего они ожидают от Вас:
  1. Продолжайте делать так, как Вы делаете это сейчас;
  2. Продолжайте делать, но иначе;
  3. Перестаньте делать;
  4. Перестаньте делать и поищите совершенно новый подход;
  5. Начните делать. Невозможно как либо реагировать на то, чего не происходит.

**ЖЕЛАЕМ УДАЧИ!**



# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Результаты оценки multiRater 360°

### 6.2 Введение

В этой части отчета представлена наиболее полная информация о результатах оценки multiRater 360°. Здесь Вы найдете результаты оценки каждой компетенции и ее анализ с поведенческой точки зрения, а также принципы, которыми руководствовались респонденты, оценивая Вас по предложенной шкале.

Как отмечено в разделе "Как получить максимум из этого отчета", здесь Вы найдете компетенции, которые разные группы респондентов (Коллеги, Прямые Подчиненные и др.) оценили одинаково (или по-разному), но в то же время, все они сочли их важными для Вашего профессионального контекста.

Если одна из групп оценила Вас выше (или ниже) Вашей самооценки, сравнивая ее результаты с результатами других групп респондентов, примите во внимание оценку компетенций и существенные расхождения, которые Вы определили в разделе "Анализ расхождений".

### 6.3 Расширенный анализ компетенций

В данном разделе по каждой компетенции информация представлена в двух частях:

- Первая часть (на первой странице) содержит общий график с результатами всех групп респондентов и таблицу с результатами оценки поведенческих характеристик;
- Вторая часть (на второй странице) содержит карту результатов оценки по шкале multiRater 360°.

Пожалуйста, помните, что если в какой-нибудь из групп респондентов менее трех участников, по причине конфиденциальности их результаты будут занесены в группу Другие. Аналогично, если в группе Другие всего один или два человека, их результаты не будут отражаться в этой группе - они будут среди общих результатов оценки (группа "Все").

### 6.4 Первая часть: Результаты оценки

Для удобства, в отчете есть символы (+) и (-) (пожалуйста, прочтите пояснение в нижней части каждой таблицы). Работая с таблицей обратите внимание на следующие аспекты:

- В основном графике определите разницу между средней оценкой группы и значением самооценки, которая может превышать 1-1,5 балла;;
- В каждой строке с описанием поведенческих характеристик, найдите те, которые наиболее соответствуют (или абсолютно несоответствуют) значениям символов (+) и (-);
- Повторите эту процедуру с результатами оценки каждой группы (анализ по столбцам с символами).

В верхнем правом углу находится небольшая таблица, в которой отражена важность компетенции согласно разделу Соответствие компетенций должности и их важность с точки зрения респондентов.

## 6.5 Вторая часть: Анализ полученных результатов

На этой странице Вы найдете карту, на которой по группам респондентов распределены результаты оценки по шкалам. Чтобы провести соответствующий анализ, следуйте следующим рекомендациям:

- В колонке "Хорошо или Очень хорошо", входящей в "зеленую зону", показатель оценки компетенций равен или выше 5 баллов;
- В колонке "Предупреждения", входящей в "красную зону", показатель оценки компетенций ниже 4 баллов;
- Некоторые ячейки могут попадать в обе колонки "Предупреждения" и "Хорошо или Очень хорошо" - это значит, что в результатах оценки есть несоответствие;
- Уделите особое внимание колонке N.R. (нет ответа). Если процент N.R. довольно высок (что неизбежно повлияет на средний результат), для этого может быть несколько объяснений. Для этого может быть ряд причин:
  1. Респонденты, которых Вы пригласили принять участие, не были готовы проводить оценку по предложенным показателям - постарайтесь определить преобладающие типы поведенческих характеристик, получившие оценку N.R.;
  2. Люди могли, но не захотели заполнять некоторые пункты опросника - если ответ N.R. характерен для нескольких компетенций, важно разобраться, просматривается ли здесь некая тенденция.

В верхнем правом углу находится таблица, в которой отражено значение оценки компетенций, а также расхождение результатов в соответствие с типом респондента:

(**В** = Все; **Р** = Руководитель; **ПП** = Прямые подчиненные; **К** = Коллеги и **Д** = Другие).

Таблица будет выглядеть следующим образом:

Оценка	6	7	4	3	7
Разрыв	↑	↔	↓	↔	↔
	В	Р	ПП	К	Д

## 6.5.1 Видение будущего

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов



## Ключевые поведенческие характеристики

Видение стратегических шагов и перспектив компании, предлагая возможности для их воплощения.

Непрерывное совершенствование и развитие в своей сфере деятельности.

Способность устанавливать долгосрочные стратегические цели.

Способность активно отстаивать свои идеи и взгляды для их успешного воплощения.

Поддержка стратегических инициатив, исходящих от других людей, в особенности, если эти инициативы соотносятся с их обязанностями.

Я  
Руководитель  
Коллеги  
П. подчиненные  
Другие

**Пояснение:** + среднее значение равно или выше 5      - среднее значение ниже 4

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.2 Видение будущего

Оценка	7	6	10	5	7
Разрыв	↑	↔	↔	↑	↑
	В	Р	ПП	К	Д

Ключевые поведенческие характеристики	
Видение стратегических шагов и перспектив компании, предлагая возможности для их воплощения.	0.00%
Непрерывное совершенствование и развитие в своей сфере деятельности.	0.00%
Способность устанавливать долгосрочные стратегические цели.	10.00%
Способность активно отстаивать свои идеи и взгляды для их успешного воплощения.	0.00%
Поддержка стратегических инициатив, исходящих от других людей, в особенности, если эти инициативы соотносятся с их обязанностями.	10.00%

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
██████████		0.00%
██████████		0.00%
██████████		10.00%
██████████		0.00%
██████████		10.00%

## Пояснение

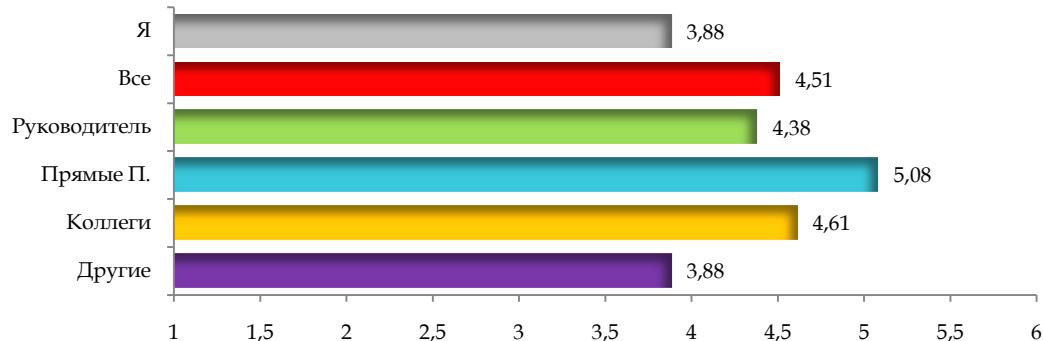
- ████ [6 - 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- ███ [31 - 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- ██ [60 - 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- ███ [75 - 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. - Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

### 6.5.3 Принятие решений

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов



**Пояснение:** + среднее значение равно или выше 5      - среднее значение ниже 4

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

Оценка	3	7	6	3	2
Разрыв	⬇	↔	⬇	⬇	↔
	В	Р	ПП	К	Д

#### 6.5.4 Принятие решений

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
Принятие во внимание альтернативных путей и возможных последствий.		10.00%
Готовность брать на себя личную ответственность за принятие решений.		0.00%
В целом, способность принимать хорошие решения, которые открывают хорошие возможности.		0.00%
Принятие решений на основании очевидных фактов, а не на предубеждений.		0.00%
Уверенные действия на основании принятых решений.		0.00%
Если того требует процесс принятия решений, привлечение других людей к выбору наиболее подходящего решения, а затем его воплощение.		0.00%
Готовность взять на себя всю полноту ответственности за результаты.		0.00%
Изменение подходов или поведения для более эффективной реализации определенного решения.		0.00%

#### Пояснение

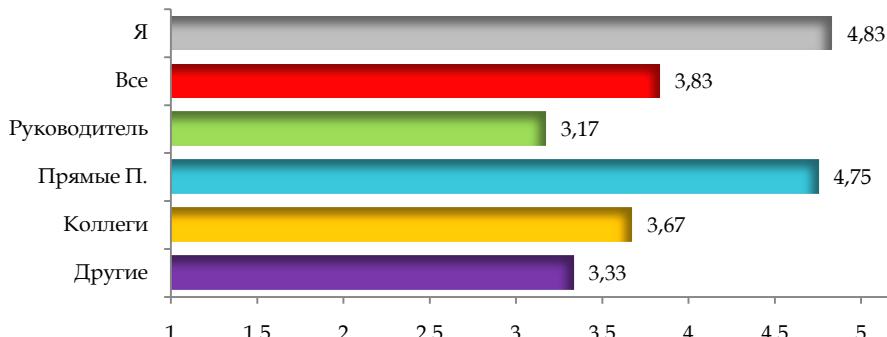
- █ [6 – 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- █ [31 – 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- █ [60 – 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- █ [75 – 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. – Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.5 Планирование и организация

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов

**Пояснение:**

+ среднее значение равно или выше 5

- среднее значение ниже 4

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.6 Планирование и организация

Оценка	10	10	9	7	7
Разрыв	↑	↑	↔	↑	↑
	В	Р	ПП	К	Д

## Ключевые поведенческие характеристики

Умение ставить реалистичные цели и выполнять необходимые действия для их достижения.
Успешное применение процессов и процедур для выполнения работы.
Подготовка планов с учетом возможных трудностей.
Умение эффективно управлять собственным временем.
Умение эффективно управлять несколькими проектами и соблюдать сроки.
Способность постоянно достигать поставленных целей, благодаря умению планировать и организовывать свою работу.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
		0.00%
		0.00%
		20.00%
		20.00%
		10.00%
		10.00%

## Пояснение

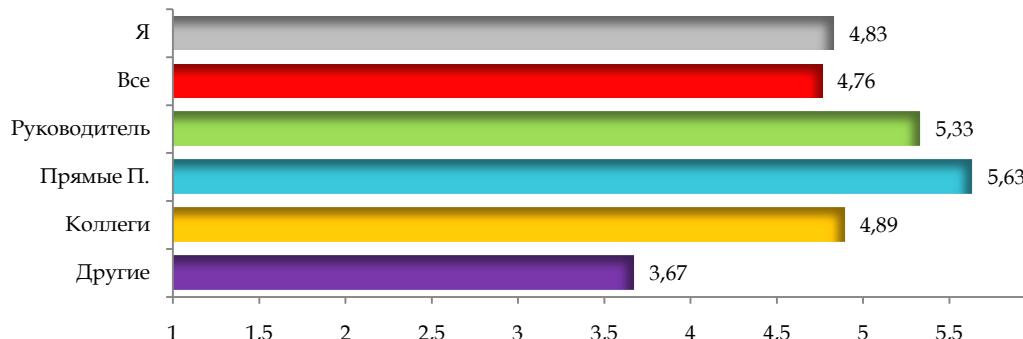
- [6 – 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [31 – 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [60 – 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [75 – 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. – Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.7 Нациленность на результат

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов



## 6.5.8 Нациленность на результат

Оценка	1	1	1	1	4
Разрыв	↔	↔	↓	↔	↑
	В	Р	ПП	К	Д

### Ключевые поведенческие характеристики

Высокие ожидания о достигнутых результатах от самого себя и компании.
Постановка соответствующих целей и задач.
Готовность прикладывать усилия и усердно трудиться для достижения результатов.
Стремление достичь высшего результата, а не останавливаться на достигнутом.
Постоянное преодоление препятствий на пути к желаемому результату.
Достижение результатов, "воплощение планов в реальность".

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
		0.00%
		0.00%
		0.00%
		10.00%
		10.00%
		0.00%

**Пояснение**

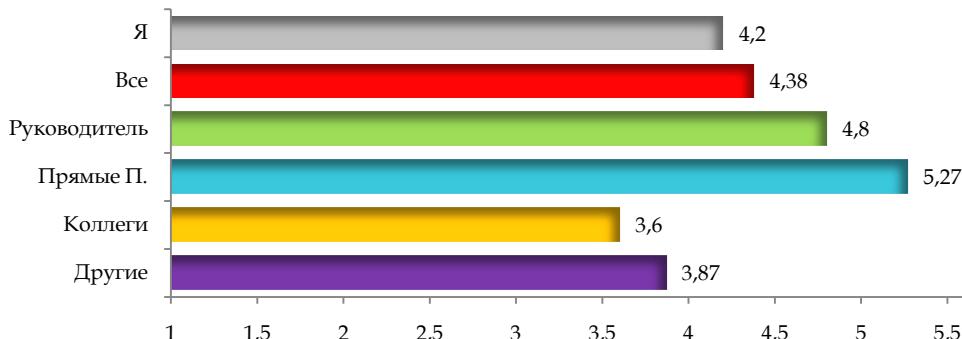
-  [6 – 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
-  [31 – 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
-  [60 – 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
-  [75 – 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. – Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.9 Работа в команде

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов



Ключевые поведенческие характеристики	Я	Руководитель	Коллеги	П. подчиненные	Другие
Построение и поддержка трудовых отношений, сотрудничество с другими людьми.		+	-	+	+
Предоставление другим людям актуальной информации и обновлений, которые могут быть полезны им в работе.	-	+		+	-
Умение слушать, ценить работу и опыт других людей, обсуждение идей/мнений для поиска решений и составления планов действий.	+		-		-
Помощь другим в выполнении их задач для достижения командных целей.	-	+		+	-
Проявление интереса к получению оценки своей эффективности от окружающих.	+	+	-	+	+

**Пояснение:**  среднее значение равно или выше 5  среднее значение ниже 4

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.10 Работа в команде

Оценка	5	4	3	8	3
Разрыв	↔	↓	↓	↑	↔
	В	Р	ПП	К	Д

### Ключевые поведенческие характеристики

Построение и поддержка трудовых отношений, сотрудничество с другими людьми.
Предоставление другим людям актуальной информации и обновлений, которые могут быть полезны им в работе.
Умение слушать, ценить работу и опыт других людей, обсуждение идей/мнений для поиска решений и составления планов действий.
Помощь другим в выполнении их задач для достижения командных целей.
Проявление интереса к получению оценки своей эффективности от окружающих.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
		0.00%
		10.00%
		10.00%
		10.00%
		10.00%

**Пояснение**

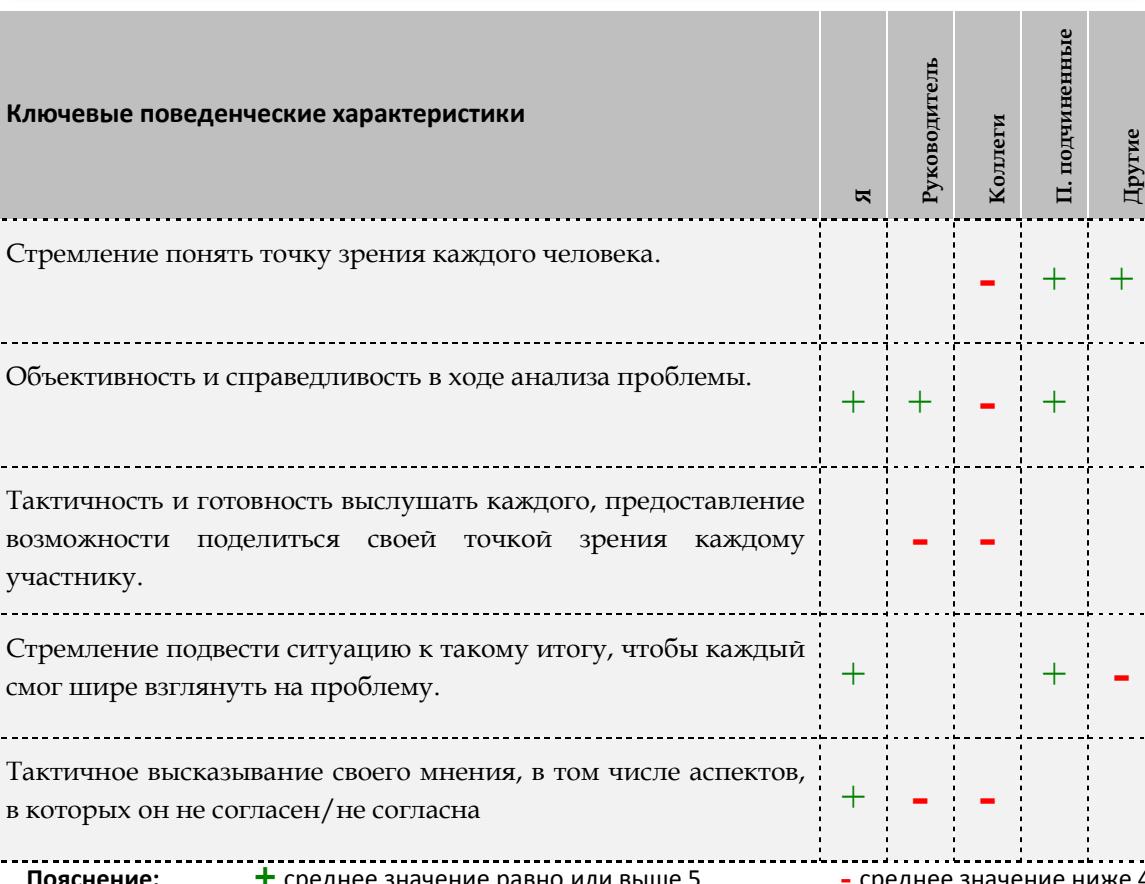
- [6 - 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [31 - 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [60 - 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [75 - 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. - Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

### 6.5.11 Урегулирование конфликтов

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов



## 6.5.12 Урегулирование конфликтов

Оценка	6	8	7	10	1
Разрыв	↑	↑	↔	↑	↑
	В	Р	ПП	К	Д

### Ключевые поведенческие характеристики

Стремление понять точку зрения каждого человека.

Объективность и справедливость в ходе анализа проблемы.

Тактичность и готовность выслушать каждого, предоставление возможности поделиться своей точкой зрения каждому участнику.

Стремление подвести ситуацию к такому итогу, чтобы каждый смог шире взглянуть на проблему.

Тактичное высказывание своего мнения, в том числе аспектов, в которых он не согласен/ не согласна

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
█		10.00%
█		10.00%
█		10.00%
█		10.00%
█		10.00%

### Пояснение

█ [6 – 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

█ [31 – 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

█ [60 – 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

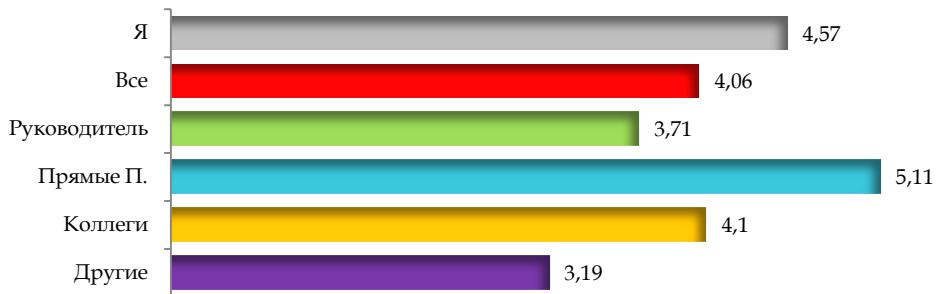
█ [75 – 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. – Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

### 6.5.13 Наставничество и развитие других людей

Соответствие компетенций должности и их важность с точки зрения респондентов



**Пояснение:**  среднее значение равно или выше 5       среднее значение ниже 4

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.14 Наставничество и развитие других людей

Оценка	9	9	5	6	9
Разрыв	↑	↑	↓	↔	↑
	В	Р	ПП	К	Д

## Ключевые поведенческие характеристики

Наличие ценных знаний и опыта, которыми стоит поделиться с другими сотрудниками с позиции наставника.
Искренняя заинтересованность в профессиональном развитии других людей.
Умение многое ожидать от людей и верить в них.
Помощь другим, предоставление полезных советов и рекомендаций.
Помощь другим в поиске возможностей для профессионального роста.
Не реагирует снисходительно или чересчур критично.
Способность переводить ошибки, неудачи и промахи в полезный опыт, который помогает другим людям повысить эффективность.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
		0.00%
		0.00%
		0.00%
		10.00%
		0.00%
		0.00%
		20.00%

## Пояснение

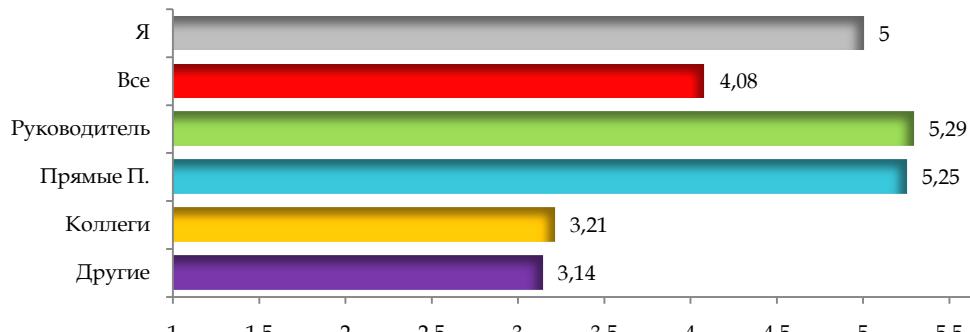
- █ [6 – 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- █ [31 – 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- █ [60 – 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- █ [75 – 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. – Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.15 Мотивация других

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов



**Пояснение:**  среднее значение равно или выше 5       среднее значение ниже 4

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

Оценка	8	3	4	9	10
Разрыв	↑	↔	↔	↑	↑
	В	Р	ПП	К	Д

### 6.5.16 Мотивация других

Ключевые поведенческие характеристики	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
Самомотивация и стремление выполнять работу на высоком уровне.	■		10.00%
Важность формировать и поддерживать энтузиазм в окружающих.	■		10.00%
Умение адаптировать собственный стиль поведения, чтобы успешно коммуницировать с людьми разных поведенческих профилей и мотивировать их.	■		10.00%
Способность заряжать энтузиазмом большинство людей, с которыми приходится работать.	■		10.00%
Важность проявления эмоциональной приверженности.	■		10.00%
Стремление понять, что мотивирует каждого члена команды, и восполнить эту потребность.	■		20.00%
Важность признания хорошо выполненной работы. Это может послужить стимулом для развития лояльности.	■		10.00%

#### Пояснение

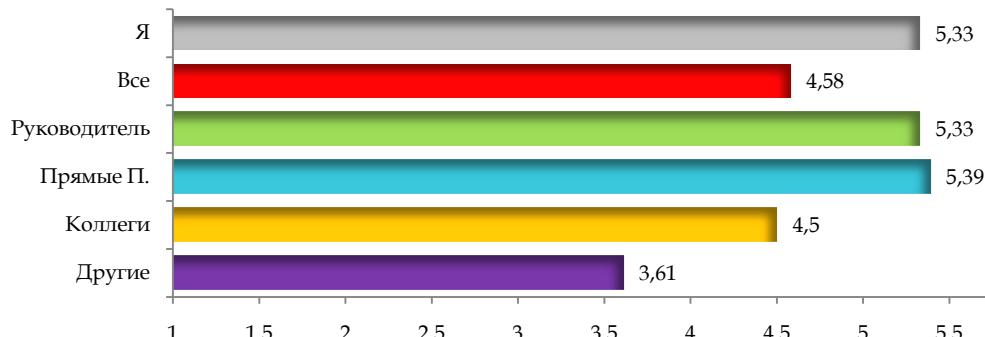
- [6 – 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [31 – 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [60 – 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"
- [75 – 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. – Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.17 Лидерство

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов



## 6.5.18 Лидерство

Оценка	2	1	2	4	6
Разрыв	↑	↔	↔	↑	↑
	В	Р	ПП	К	Д

## Ключевые поведенческие характеристики

Способность вести за собой и направлять людей.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
■	■	0.00%
■		0.00%
■		0.00%
■		0.00%
■		0.00%
■	■	0.00%

Способность вдохновлять других людей через личный пример усердного труда и стремление достичь поставленных целей

Умение разумно делегировать задачи в соответствии со способностями людей.

Справедливое и объективное отношение ко всем членам команды.

Стремление разделить ответственность с другими членами команды за успешное выполнение обязательств.

Готовность нести личную ответственность за успехи и неудачи своей команды, коллективные или личные.

## Пояснение

■ [6 – 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

■ [31 – 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

■ [60 – 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

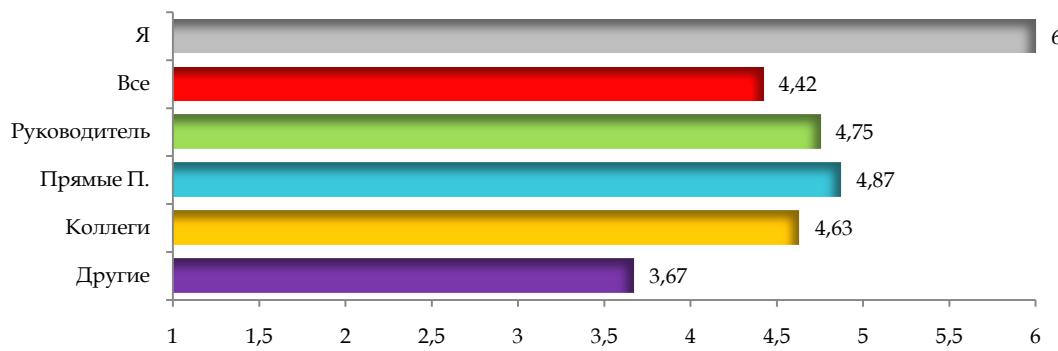
■ [75 – 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

N.R. – Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.19 Умение убеждать

Соответствие компетенций  
должности  
и  
их важность с точки зрения  
респондентов



**Пояснение:** + среднее значение равно или выше 5      - среднее значение ниже 4

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 6.5.20 Умение убеждать

Оценка	4	5	8	2	4
Разрыв	↑	↑	↑	↑	↑
	В	Р	ПП	К	Д

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ	Хорошо или Очень хорошо	N.R. (%)
Стремление донести определенные идеи, взгляды или ожидаемые результаты другим людям.	 	0.00%
Подготовка необходимой информации для поддержки и защиты своей точки зрения.		10.00%
Стремление понять свою целевую аудиторию и донести сообщение понятным для нее способом.		0.00%
Умение фокусироваться на главных вопросах и настаивать на них, пока их цели не будут достигнуты.		0.00%
Готовность и стремление убеждать других.		0.00%
Умение выбрать наиболее подходящий подход и момент, чтобы повлиять на окружающих.		0.00%
Готовность уступить в менее важных вопросах, чтобы затем - в решении более важных - увеличить свое влияние.		0.00%

**Пояснение**

 [6 – 30%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

 [31 – 59%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

 [60 – 100%] результаты оценки между значениями "Высокая необходимость" и "Обратить внимание"

 [75 – 100%] результаты оценки между значениями "Хорошо" и "Очень хорошо"

**N.R.** – Процент респондентов, которые не ответили на вопрос

Сумма значений Респондентов: 10 - Руководитель: 1; Коллеги: 3; Прямые подчиненные: 3; Другие: 3

## 7. Комментарии и Примечания

### 7.1 Как читать этот раздел

В данном разделе Вы найдете список комментариев и примечаний по компетенциям, предоставленные Вашими респондентами (комментарии сохранены в исходном виде). Список был сформирован по компетенциям без привязки к группе респондентов. Анализируя данные утверждения, обратите внимание на следующие рекомендации:

- Некоторые респонденты выделили время, чтобы помочь Вам лучше понять результаты отчета, предоставив комментарии, которые, по их мнению, могут быть полезны и важны для Вас. Поэтому, постарайтесь с уважением отнести ко всем примечаниям, даже если некоторые из них окажутся несправедливыми или неадекватными;
- Найдите комментарии, близкие по смыслу и содержанию;
- Не придавайте слишком большого значения каждому комментарию. Возможно, Вы получите 6 или 7 менее положительных оценок по определенной компетенции и единственный положительный комментарий от одной и той же группы респондентов;
- Многие люди считают, что оставляя примечание, они "идут на риск", и затем думают, как Вы отреагируете на их комментарий. Подумайте, как Вы собираетесь предоставить обратную связь или Ваше мнение о том, что Вы прочли в этом разделе;
- Рассматривайте информацию в данном разделе в качестве общих рекомендаций - возможно, информация в других разделах Вашего отчета будет более полезной для подготовки Плана личностного развития.

### 7.2 Комментарии и Примечания

#### Видение будущего

He needs to be consistent.very important to follow up and complete the set objectives by changing the tasks.need to seek for advice and separate personal from business

#### Планирование и организация

making contingency plans and coordinating them with people

#### Нацеленность на результат

needs to set 3-5 year business goals and plans to achieve them

#### Урегулирование конфликтов

Need to pay more attention on people development