

## Индивидуальный отчет по результатам оценки компетенций

Декабрь 2010

**ФИО:** Абдулов Юрий Владимирович

**Подразделение:** Администрация

**Должность:** Генеральный директор

### Для чего нужен этот отчет

Оценка 360 градусов – один из наиболее объективных источников информации о Ваших достижениях. Высокая объективность достигается за счет того, что в процесс оценки вовлечен не только Ваш непосредственный руководитель, но и люди, достаточно хорошо осведомленные о Ваших профессиональных и личностных качествах: коллеги и лично Вы.

Внимательно ознакомившись с результатами этого отчета, Вы сможете:

- Повысить личную эффективность, определив свои сильные и слабые стороны.
- Привести Ваши профессиональные качества в соответствие с системой корпоративных ценностей.
- Понять основные направления совершенствования своих профессиональных характеристик, сформировать индивидуальный план развития.

### Основные составляющие отчета

#### Компетенции, участвующие в оценке

Компетенция – сочетание свойств личности, качеств и поведенческих характеристик, необходимых работнику для успешного выполнения той или иной работы.

Корпоративные компетенции – компетенции, необходимые всем работникам для успешного выполнения работы.

В данном исследовании оценка проводилась по следующим компетенциям:

№ п/п	Компетенция
1	Знание теории и методов управления
2	Умение планировать работу
3	Работоспособность

Компетенции оценивались по следующим критериям:

Балл	Критерий
1	1
2	2

3	3
4	4
5	5
6	6
7	7

## Результаты оценки

### 1. Сравнение средних оценок, самооценки и желаемого уровня по компетенциям

В этом разделе отчета сравниваются три графика:

- Средние оценки по компетенциям – это среднее арифметическое между средней оценкой коллег, средней оценкой подчиненных и средней оценкой руководителей.
- Ваша самооценка по компетенциям.
- Желаемый уровень развития компетенции.

Вы узнаете, в каких компетенциях Вы себя недооцениваете, а в каких, наоборот, переоцениваете.

№ п/п	Компетенция	Желаемый уровень	Средняя оценка	Самооценка
1	Знание теории и методов управления	5	5,67	5
2	Умение планировать работу	5	5,33	5
3	Работоспособность	5	7	5

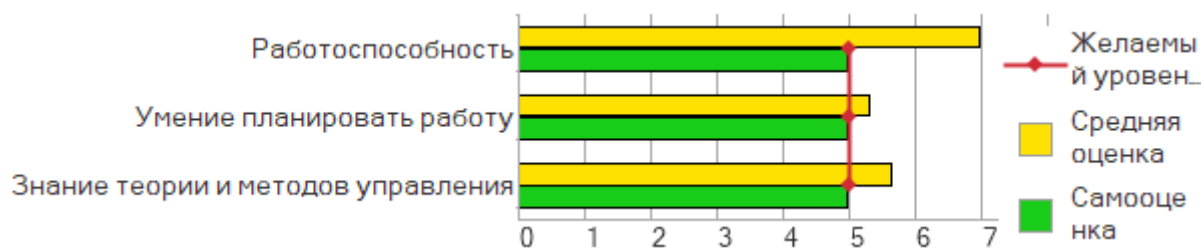


Рис. № 1. Оценки компетенций

### 2. Средний балл по итогам оценки компетенций: 6

### 3. Рейтинг-баллы

Рейтинг-баллы выражаются в процентах и позволяют эффективно сравнить Ваши результаты и результаты Ваших коллег.

Сравнение идет со всеми сотрудниками, участвовавшими в оценке.

Ваш рейтинг-балл по какой-либо компетенции показывает, какой процент Ваших коллег получили по этой же компетенции более низкие оценки, чем Вы сами.

Главное преимущество заключается в том, что Вы сможете сравнить уровень развития Ваших компетенций с уровнем развития компетенций у Ваших коллег (рейтинг-баллы). Чем выше рейтинг-балл, тем лучше результаты Вы показали. Если Ваш рейтинг-балл равен 100, то Вы - лучший по данной компетенции среди всех оцениваемых, если равен нулю, то худший, и Вам есть куда развиваться.

На графике над столбцом обозначен процент людей, набравших оценки ниже Ваших.

№ п/п	Компетенция	Рейтинг-балл
1	Знание теории и методов управления	67
2	Умение планировать работу	67
3	Работоспособность	100

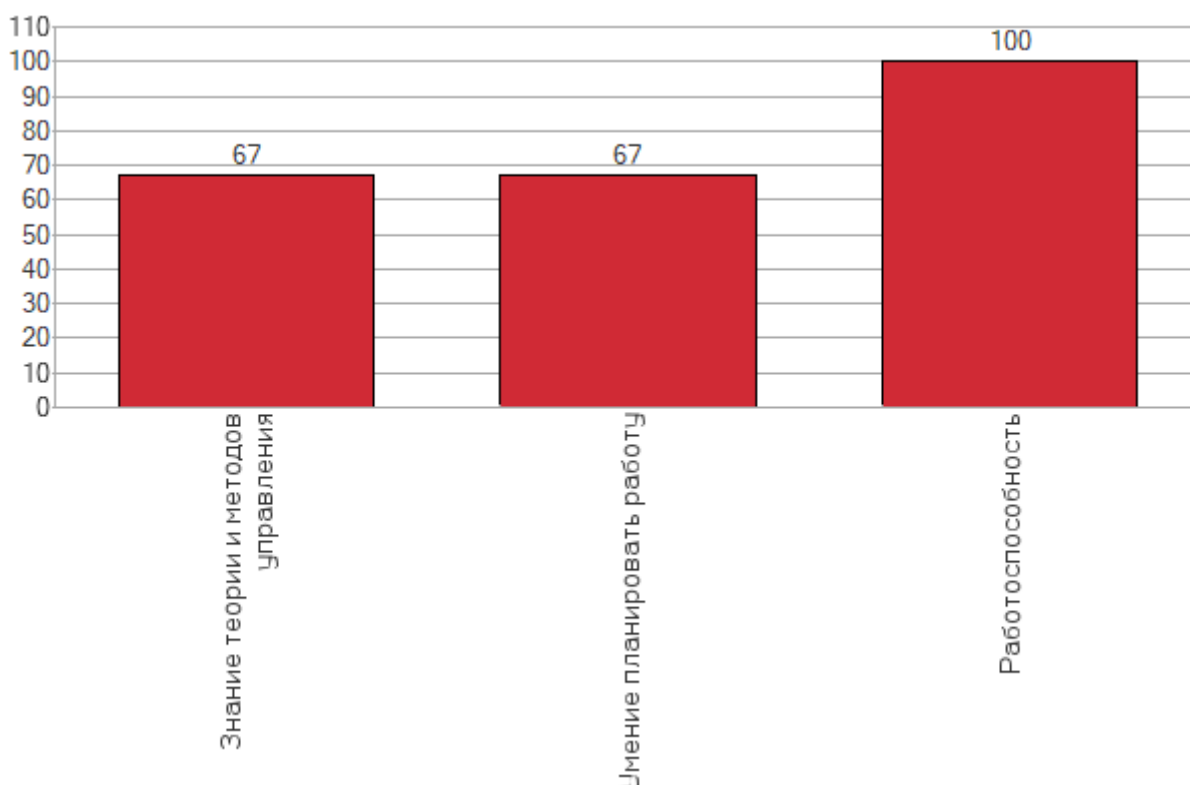


Рис. № 2. Рейтинг-баллы

#### 4. Анализ по каждой компетенции

В этом разделе аналитической части отчета подробно сравнивается оценка каждой группы опрошенных, средняя оценка, Ваша самооценка и желаемый уровень для данной компетенции.

№ п/п	Компетенция	Желаемый уровень	Средняя оценка	Самооценка	Подчиненный
1	Знание теории и методов управления	5	5,67	5	5,67
2	Умение планировать работу	5	5,33	5	5,33
3	Работоспособность	5	7	5	7

## 5. Детализация оценок

В этом разделе мы приводим детализацию поставленных Вам оценок. Какие оценки и как часто ставили Вам коллеги, отвечая на вопросы опросника. По этим графикам Вы можете увидеть, по каким вопросам мнение Ваших коллег о Вас согласовано, а по каким - расходится.

### Знание теории и методов управления:

№ п/п	Вариант ответа	Коллег, выбравших вариант ответа
1	Знания в области теории и методов управления прекрасные, отлично разбирается в этом, очень эффективно применяет их на практике.	1
2	Знания в области теории и методов управления прочные, глубокие, легко разбирается в теории и методах управления.	1
3	Имеются необходимые для работы знания в области теории и практические навыки применения различных методов управления.	0
4	Знания в области теории и методом	1

	управления средней глубины, удовлетворительно разбирается в отдельных методах управления.	
5	Недостаточно хорошо знаком с различными теориями и методами управления, что сказывается на практике.	0
6	Знания в области теории и методов управления очень поверхностные, их нельзя применить на практике.	0
7	Знания в области теории и методов управления практически отсутствуют, не знает ни теории, ни методов управления.	0

**Умение планировать работу:**

<b>№ п/п</b>	<b>Вариант ответа</b>	<b>Коллег, выбравших вариант ответа</b>
1	Прекрасно умеет планировать работу.	1
2	Хорошо умеет планировать работу.	0
3	Умение планировать работу развито в необходимой мере.	1
4	Умение планировать работу развито в средней степени, удовлетворительно планирует работу.	1
5	Недостаточно хорошо умеет планировать.	0
6	Плохо справляется с планированием работы.	0

7	Не умеет планировать даже простую работу.	0
---	---	---

**Работоспособность:**

№ п/п	Вариант ответа	Коллег, выбравших вариант ответа
1	Поразительная работоспособность, практически за несколько человек.	3
2	Работоспособность высокая, может трудиться значительно быстрее, интенсивнее и с большой отдачей, чем большинство людей.	0
3	Работоспособность выше среднего уровня. Работает достаточной интенсивностью.	0
4	Работоспособность не хуже, чем у других, работает с удовлетворительной интенсивностью.	0
5	Работоспособность ниже среднего уровня. Работает не очень интенсивно.	0
6	Работоспособность низкая. Работает довольно медленно, с большими перерывами на отдых.	0
7	Работоспособность очень низкая. Работает очень вяло, быстро устает.	0

**6. Завышение и занижение оценок**

Критичность оценок - показатель, отражающий, насколько критичны Вы были в своих оценках. Обратная сторона критичности - излишняя лояльность. По этому показателю можно судить, кому из коллег Вы ставили более высокие оценки, чем большинство Ваших коллег.

Посмотрите на список людей, которых Вы оценивали заметно лучше или хуже, чем Ваши коллеги. Возможно, дело в предвзятом отношении или недостаточно информированности. Но не исключено, что Вы знаете больше, чем остальные. В любом случае есть пища для размышлений.

Рейтинг критичности в процентах показывает, какой процент Ваших коллег оценили этого сотрудника лучше Вас. Таким образом, рейтинг больше 85% означает Вашу значимо высокую критичность, а меньший 15% - вашу высокую лояльность по отношению к сотруднику.

№ п/п	Сотрудник	Ваша средняя оценка	Число оценивших коллег	Средняя оценка коллег	Рейтинг критичности	Характеристика
1	Иванцова Л. Е.	5,67	3	4,78	0	Чрезмерная лояльность
2	Кильдеева Т. И.	4,33	3	5,33	83	Нормальная критичность
3	Рубан В. А.	6	3	5,89	33	Нормальная критичность

## 7. Согласованность оценок

Согласованность оценок - показатель, отражающий, насколько поставленные Вами оценки согласуются с оценками, поставленными другими людьми. Насколько Ваши оценки «типичны». Чем сильнее Ваши оценки похожи на оценки большинства людей, тем выше Ваш показатель согласованности.

№ п/п	Сотрудник	Ваша средняя оценка	Число оценивших коллег	Средняя оценка коллег	Число совпавших оценок	Число не совпавших оценок	Согласованность	Характер
1	Иванцова Л. Е.	5,67	3	4,78	1	5	17	Несогласие с общепринятой
2	Кильдеева Т. И.	4,33	3	5,33	1	5	17	Несогласие с общепринятой
3	Рубан В. А.	6	3	5,89	2	4	33	Несогласие с общепринятой

## 8. Сходство оценок

Сходство оценок - показатель, отражающий, степень сходства поставленных Вами оценок с оценками, поставленными кем-либо из Ваших коллег. Для расчета этого показателя необходимо, чтобы Вы и этот коллега оценивали одних и тех же людей. Высокая степень сходства оценок означает сходство во взглядах, в понимании ситуаций, и может означать, что с этим человеком Вы сможете легко сработаться.

В отличие от показателя «согласованности», который показывает «типичность» Ваших оценок в целом, «сходство» Ваших оценок считается отдельно для каждого из Ваших коллег.

№ п/п	Сотрудник	Совместно оценили людей	Число совпавших оценок	Число не совпавших оценок	Сходство	Характеристика
1	Иванцова Л. Е.	2	1	5	17	Взгляды не совпадают
2	Кильдеева Т. И.	2	1	5	17	Взгляды не совпадают
3	Рубан В. А.	2	2	4	33	Взгляды не совпадают

### Индивидуальный план развития

#### 1. Цели и задачи индивидуального плана развития

Назначение этого раздела - помочь Вам проанализировать свои сильные и слабые стороны. После того как Вы проанализируете полученные данные, Вы будете лучше готовы к общению с сотрудником службы персонала, сможете сформулировать и записать собственные цели в форме индивидуального плана развития. План развития поможет Вам определить наиболее существенные цели и задачи, ориентированные на увеличение продуктивности Вашей работы, особенно в областях, где, по мнению окружающих, проявляются Ваши слабые стороны.

Данный отчет должен дать Вам чёткое представление о Ваших сильных и слабых сторонах. Можете не сомневаться в объективности предоставляемой в отчете информации. Вам не стоит спорить с полученными оценками, даже если Вам хочется выразить своё несогласие. Наоборот, используйте эту информацию, чтобы повысить свой профессиональный уровень. Просто задайте себе вопрос: Я хочу это изменить? Если Вы ответите утвердительно, Вам следует составить для себя индивидуальный план развития.

Ваш будущий успех тесно связан с образом, который Вы сами создаёте. Имея чёткое представление о своих сильных и слабых сторонах, Вы можете научиться максимально эффективно использовать первые и сокращать (или исключать) вторые.

У большинства из нас есть идеи и планы на будущее. Обычно они остаются сравнительно смутными, так как сконцентрированы на том, что нам нужно, крайне тяжело. Также огромных затрат требует составление стратегии достижения своих целей. Ещё одно препятствие - недостаток знаний о том, какие ресурсы, требуемые для выполнения наших планов, действительно необходимы и доступны нам. Если мы не определим такие ресурсы, можно не рассчитывать на благополучное достижение поставленных целей.

Индивидуальный план развития необходим для того, чтобы помочь Вам сфокусироваться на целях, методах и ресурсах, необходимых для осуществления желаемых перемен. Работа с этими вещами потребует от Вас концентрации и усилия. Вам захочется отложить работу над планом развития, потому что тщательно проработать этот план - не лёгкая задача. Но у Вас есть мощная мотивация для её выполнения: эта работа направлена на то, чтобы Вы сделали свою профессиональную жизнь более успешной, а путь карьерного роста - более гладким. Предлагаем Вам прямо сейчас начать работать над индивидуальным планом Вашего профессионального развития. Пусть эти затраты времени и энергии будут максимально эффективны и полезны для Вас.

#### 2. Отбор компетенций для индивидуального плана развития



Ваша реакция на данный отчёт позволит Вам не только наиболее адекватно интерпретировать его результаты, но и принять решение относительно того, что Вы можете сделать для повышения своей личной эффективности. Начните с того, каковы Ваши ощущения от результатов, какова Ваша эмоциональная реакция.

Здесь главные вопросы таковы:

1. Что именно в отчёте заставило Вас отреагировать таким образом? Что Вы лучше стали понимать, основываясь на результатах опроса?
2. Как соотносятся Ваша самооценка и полученные результаты?
3. Есть ли существенные тенденции?
4. Замечали ли Вы в опыте других людей нечто очень похожее на то, что только что прочли о себе?
5. Или наоборот - очень непохожее, диаметрально противоположное?

Необходимо принять решение, над какими компетенциями Вам следует работать. В первой колонке приведённой ниже таблицы собраны основные компетенции, представленные в отчете. Во второй колонке Вам необходимо поставить галочки напротив тех компетенций, которые Вы оцениваете как наиболее существенные с точки зрения вашей текущей позиции на предприятии. В третьей колонке галочки следует поставить напротив тех компетенций, которые, по мнению окружающих, Вам стоило бы развить. Те строки, в которых окажется по две галочки, должны быть обязательно включены в индивидуальный план профессионального развития.

№ п/п	Компетенция	Важна для Вас	Нуждается в развитии
1	Знание теории и методов управления		
2	Умение планировать работу		
3	Работоспособность		

### 3. Разработка индивидуального плана развития

Самостоятельно ответьте на представленные ниже вопросы. Даже если, просмотрев эту часть отчёта, Вы захотите отложить его, мы всё равно рекомендуем Вам ответить на эти вопросы, если Вы действительно хотите добиться успеха в повышении своей профессиональной эффективности.

*Еще раз проанализируйте компетенции, которые получили минимальную оценку со стороны вашего профессионального окружения. Вспомните ситуации, когда Вы вели себя неэффективно по указанным аспектам*

*Сформулируйте краткосрочные цели (1-6 месяцев), которые Вы планируете достичь для повышения своей личной эффективности*

*Сформулируйте долгосрочные цели (более 6 месяцев), которые Вы планируете достичь для повышения своей личной эффективности*

*Что может помешать Вам следовать своим планам?*

*Напишите как можно подробнее, что Вы планируете делать в будущем, чтобы повысить свою эффективность и улучшить свой образ в глазах окружающих*

*В каких ресурсах и в какой поддержке Вы нуждаетесь для повышения вашей личной эффективности? Возможно, Вам не хватает технических курсов, тренингов или программ обучения.*

*Определите коллег и других сотрудников компании, которые обладают сильными сторонами, компенсирующими Ваши минусы. Укажите их сильные стороны. Как эти коллеги могут помочь Вам? Можете ли Вы учиться, наблюдая за ними, прося у них оценки или совета?*

**Спасибо!**