

# Пример индивидуального отчета по результатам оценки 360 градусов

(сокращенный вариант)

## ИВАНОВ ИВАН

Дата проведения оценки: 01.01.2010

Конфиденциально

*Отчет действителен в течение 1 года*

### **Уважаемый коллега!**

Данный отчет содержит подробное описание результатов опроса 360 градусов, в котором принимали участие Вы и другие сотрудники Компании.

Цель опроса – помочь Вам как можно более полно оценить, как именно воспринимают Вас другие люди в Компании, в чем они видят Ваши сильные и слабые стороны. Вы сможете получить для себя максимальную пользу из отчета, открыто и непредвзято подойдя к анализу фактических результатов, рассматривая их в первую очередь как полезную информацию и возможность узнать новое о себе и о том, как Вас видят другие люди.

При проведении опроса 360 градусов были опрошены:

1. Вы сами
2. Ваши подчиненные (опционально)
3. Ваши руководители
4. Ваши коллеги

---

## Содержание отчета:

Вводная часть.....	
Опросник и шкалы оценок.....	
Интерпретация результатов.....	
Рекомендации для чтения отчета.....	
<b>АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ.....</b>	
Общие результаты.....	
Анализ результатов по компетенциям.....	
ЛИДЕРСТВО.....	
КОМПЕТЕНЦИЯ 2.....	
КОМПЕТЕНЦИЯ 3.....	
КОМПЕТЕНЦИЯ N.....	
Анализ скрытых возможностей и скрытых проблем.....	
<b>ВЫВОДЫ.....</b>	
Ваши сильные стороны.....	
Ваши зоны развития.....	

## Вводная часть

### Опросник и шкалы оценок

Опросник состоит из шести тем, описывающих шесть важнейших деловых компетенций:

- 1) Лидерство
- 2) Коммуникация и построение отношений
- 3) Ориентация на результат
- 4) Управление исполнением
- 5) Управление рабочими процессами
- 6) Стратегический подход

Каждая компетенция (управленческое качество) представлена в нескольких темах, раскрывающих различные грани того или иного качества.

Каждая компетенция оценивалась с помощью нескольких (от трех до пяти) вопросов.

При ответе на вопрос респондент имел возможность выбрать один из четырех вариантов ответов, наиболее, с его точки зрения, точно описывающий оцениваемого менеджера. Каждый ответ приравнивается определенному численному значению, согласно одной из двух возможных шкал:

Варианты ответов	Не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Согласен
Числовое значение	1	2	3	4

Варианты ответов	Никогда или почти никогда	Иногда	Часто	Всегда или почти всегда
Числовое значение	1	2	3	4

## Интерпретация результатов

Полученный результат	Интерпретация
4	высокий уровень развития компетенции, отмеченный всеми экспертами
3,5 – 4	в большей части ситуаций компетенция проявляется на высоком уровне
3 – 3,5	основные элементы компетенции присутствуют, есть отдельные сбои и недочеты
2 – 3	присутствует часть компетенции, но есть и существенные ограничения, которые могут выступать как серьезные препятствия в работе
1 – 2	критичный результат, требующий серьезного анализа и принципиальных изменений
0	никто из экспертов не оценивал данную компетенцию

### Рекомендации для чтения отчета

Отчет строится по принципу продвижения от общего к частному. Для получения максимальной пользы мы рекомендуем Вам внимательно и последовательно анализировать данные в предложенном порядке.

Скорее всего, оценки будут варьировать от очень высоких, до средних или низких. Это отражает неравномерность развития различных качеств. Внимательно просмотрите все полученные оценки. Ваши слабые стороны – это зоны для дальнейшего развития. Ваши сильные стороны – это ресурс, на который Вы можете опираться в работе.

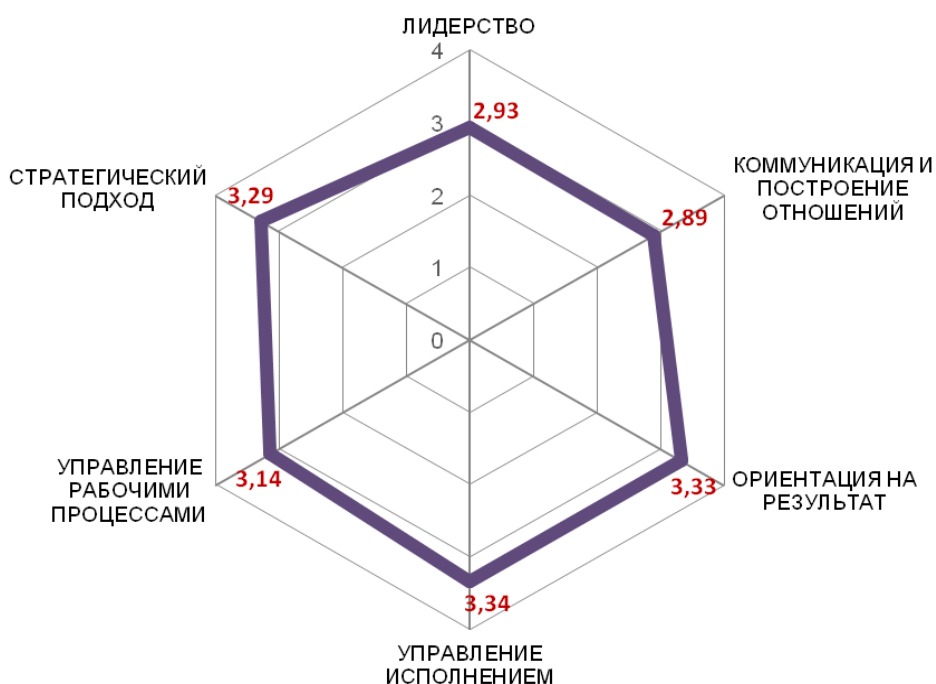
Полезно обращать внимание на разброс в ответах респондентов (на часть вопросов все респонденты отвечали сходным образом, по другой части вопросов наблюдаются существенные различия в ответах разных групп отвечающих). Скорее всего, эти различия означают, что при взаимодействии с разными людьми Вы коммуницируете и ведете себя по-разному.

Посмотрите, насколько совпала Ваша самооценка с оценкой других людей. Вы могли оценить себя ниже или выше, чем Ваши коллеги. В этом случае можно говорить о «скрытых возможностях» - Ваших сильных сторонах, которые Вы не в полной мере оцениваете и используете, или о «скрытых проблемах» - неизвестных Вам областях, требующих дополнительного развития.

## Анализ результатов

### Общие результаты по разделам

**Диаграмма 1. Объединенные результаты по компетенциям**  
(среднее значение)



На этой странице приведены средние оценки, поставленные Вашим руководителем, коллегами, подчиненными и Ваша самооценка по всем шести компетенциям. Они отражают средний уровень развития каждого из управленческих качеств. Просмотрите оценки, отметьте, какие качества получили более высокие оценки, какие – более низкие.

**Таблица 1. Результаты по разделам**

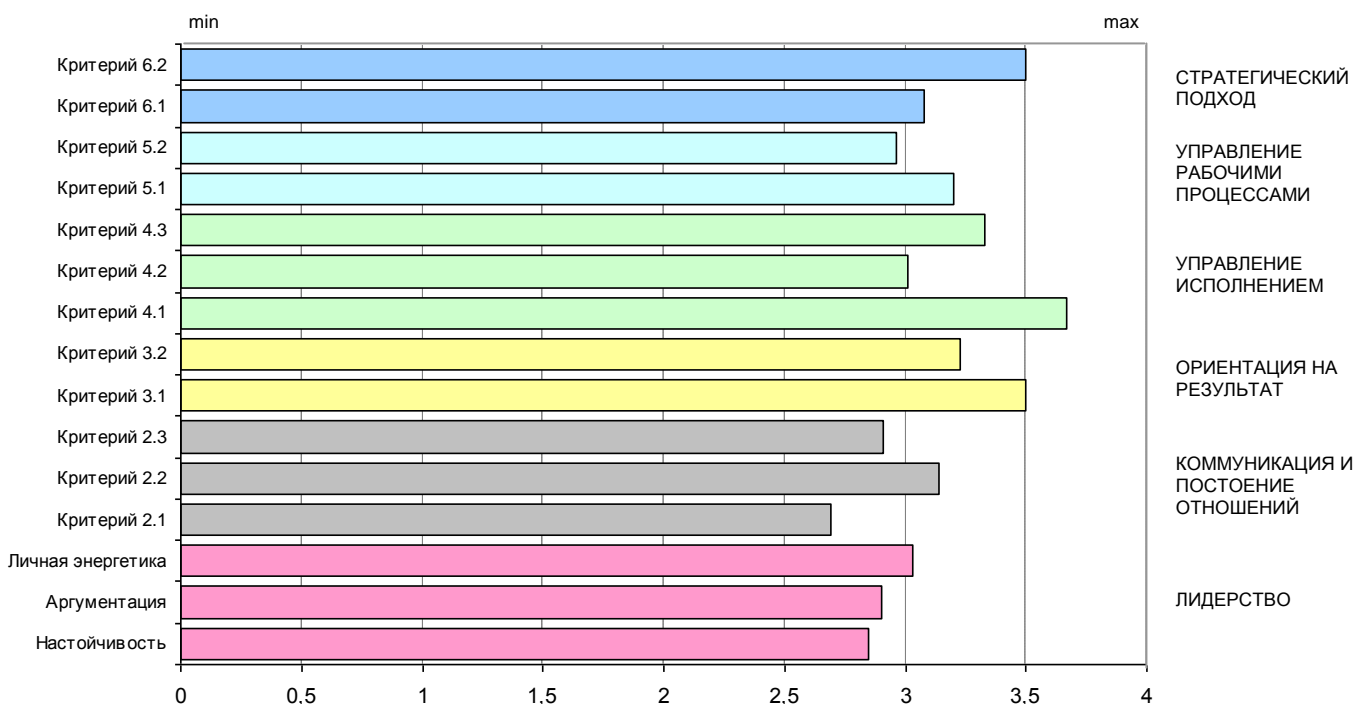
Компетенция	ВСЕ		Подчиненные		Руководители		Коллеги		Сам менеджер	
	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг
Лидерство	2,93	5	3,60	3	2,56	5	2,38	5	3,13	5
Коммуникация и построение отношений	2,89	6	3,55	6	2,54	6	2,20	6	3,33	1
Ориентация на результат	3,33	2	3,58	4	2,88	2	2,67	3	3,25	3
Управление исполнением	3,34	1	3,61	2	3,06	1	2,70	2	3,22	4
Управление рабочими процессами	3,14	4	3,64	1	2,69	4	2,53	4	3,13	5
Стратегический подход	3,29	3	3,57	5	2,83	3	2,83	1	3,33	1

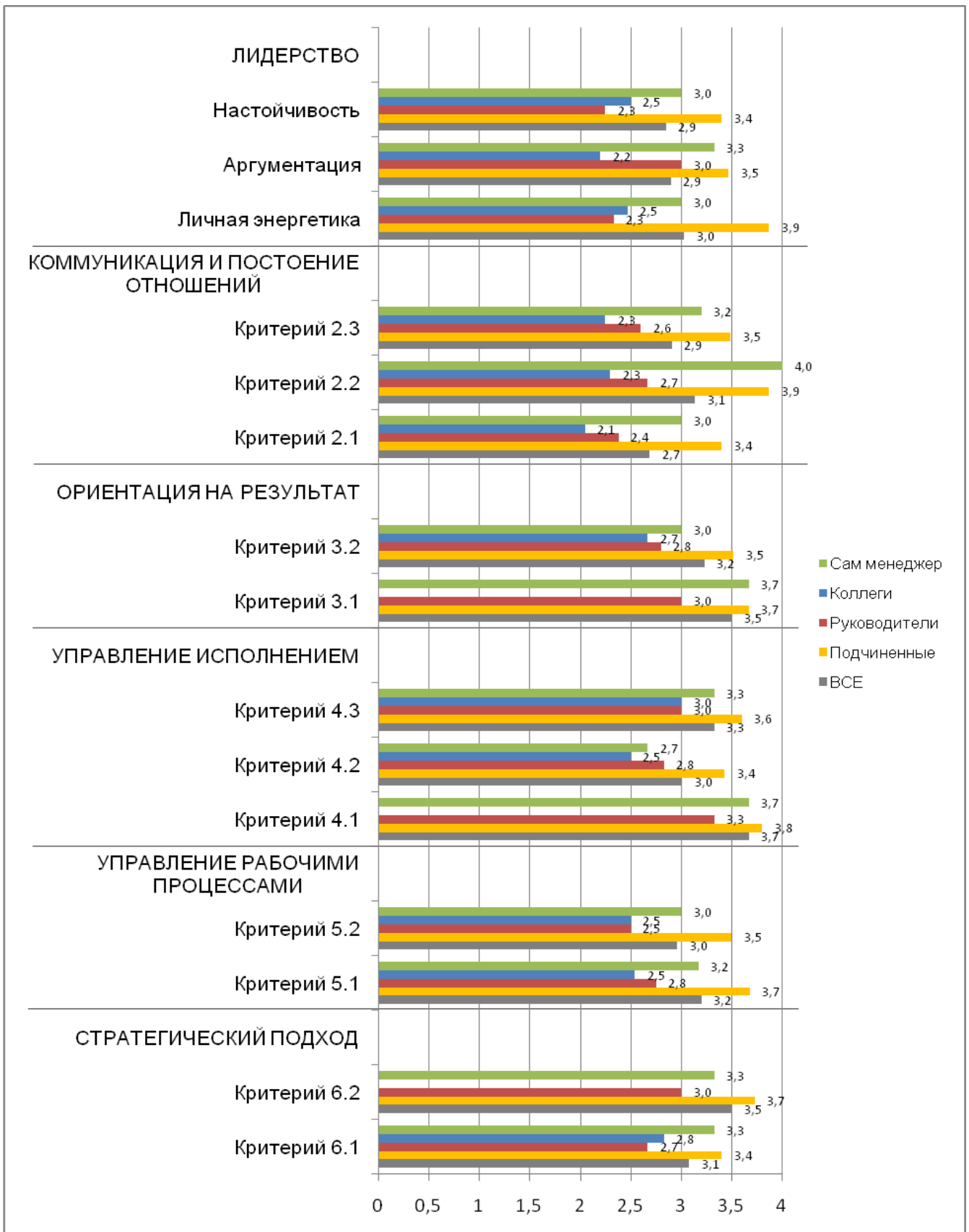
**Диаграмма 2. Оценка руководителями, коллегами, подчиненными и самооценка по компетенциям (среднее значение)**



**Анализ результатов по компетенциям**

**Диаграмма 3. Суммарные результаты по компетенциям**



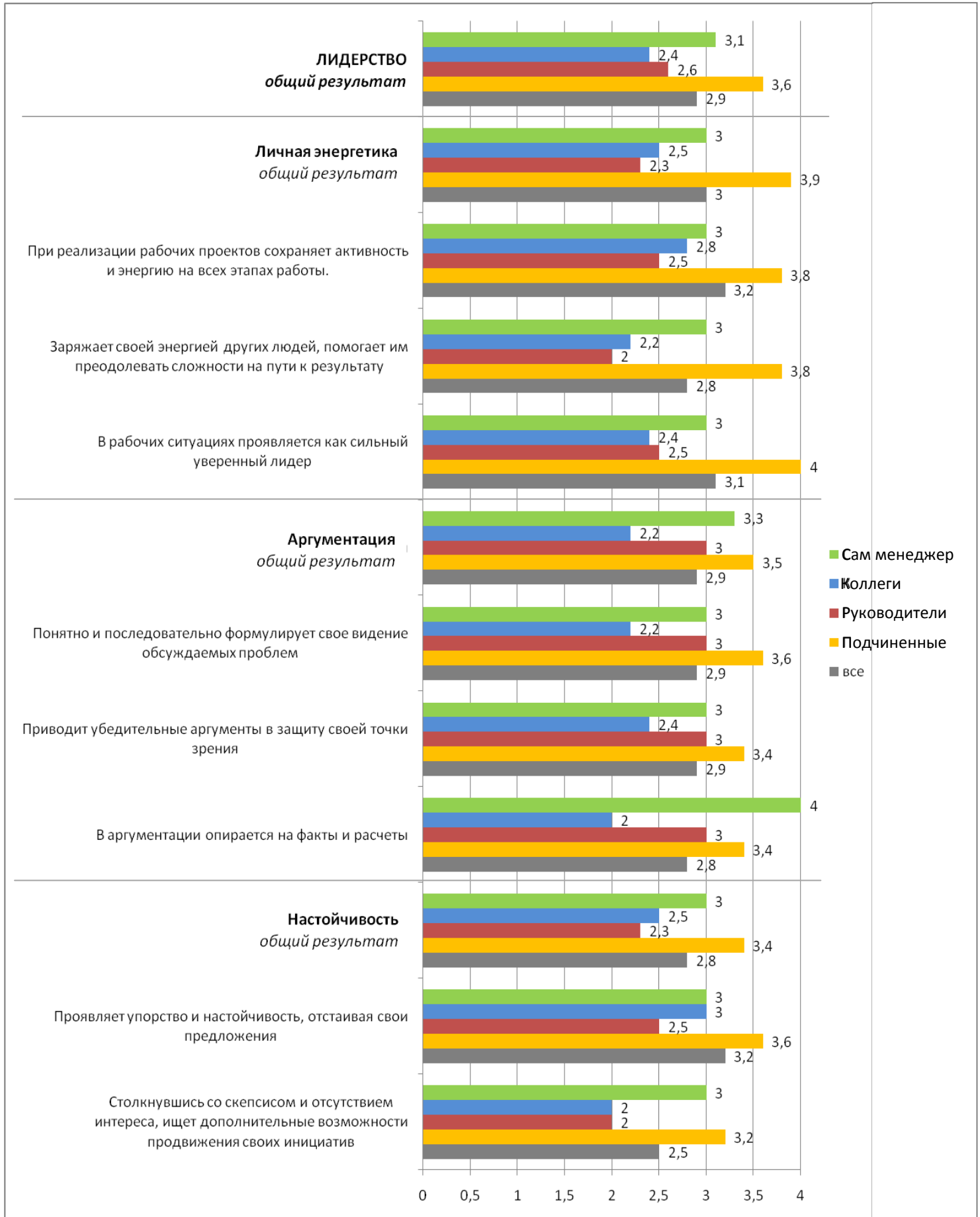
**Диаграмма 4. Результаты по компетенциям**


Ниже представлен подробный анализ результатов по каждому разделу и входящим в него темам.



### Диаграмма 5. Лидерство.

**Умение воодушевлять других людей, заручаться их поддержкой и обеспечивать их готовность активно действовать для достижения целей Компании**



**<Компетенция 2-6>: результаты оценки предоставляются аналогичным образом.**

## Выводы

### ***Ваши сильные стороны.***

**Мы рекомендуем Вам продолжать и в дальнейшем:**

При возникновении сложностей при внедрении изменений оказывать подчиненным помощь и поддержку.

Своевременно предоставлять необходимую рабочую информацию нужного содержания и объема подчиненным.

При распределении задач учитывать возможностей подчиненного для ее выполнения (временные, профессиональные, личностные).

Создавать для подчиненных возможность обучения и развития на рабочем месте (развивающие задания, специальные проекты, беседы и т.д.).

При постановке задачи подчиненному четко, последовательно описывать, что именно должно быть сделано, какие требования предъявляются к результату работы.

При возникновении сложностей при внедрении изменений оказывать подчиненным помощь и поддержку.

Своевременно предоставлять необходимую рабочую информацию нужного содержания и объема подчиненным.

Четко, последовательно описывать подчиненному критерии, предъявляемые к качеству результата работы.

Регулярно осуществлять промежуточный и конечный контроль работы подчиненных.

При распределении рабочих задач давать возможность сотрудникам полноценно раскрывать и реализовывать свой потенциал.

При распределении задач учитывать возможностей подчиненного для ее выполнения (временные, профессиональные, личностные).

Обеспечивать равномерную рабочую нагрузку на исполнителей.

Своевременно предоставлять необходимую рабочую информацию нужного содержания и объема руководству.

## **Выявленные зоны развития.**

**Мы рекомендуем Вам в дальнейшем прилагать дополнительные усилия для того, чтобы:**

Стремиться сохранять энергичность и активность на всех этапах реализации рабочего проекта. Добиваться достижения результата даже при возникновении препятствий и задержек.

Обращать внимание на свой стиль взаимодействия с людьми, стремиться сохранять уважительность и доброжелательность в любых ситуациях.

Укреплять лидерскую роль, стремиться проявлять себя как лидер в различных рабочих ситуациях.

Контролировать свои эмоции, сохранять уважительность во взаимодействии с людьми, особенно в сложных, стрессовых ситуациях.

При отсутствии понимания и интереса к Вашим идеям со стороны окружающих, не отказываться от них, искать другие способы их продвижения и реализации.

Воспринимать обратную связь от коллег как полезную информацию, из которой Вы можете почерпнуть новые интересные для себя сведения о том, как они воспринимают Ваши слова и действия.

В ситуации отстаивания своих идей и предложений перед другими людьми проявлять больше настойчивости, искать дополнительные доводы и аргументы.

Стремиться точно и в полном объеме передавать информацию другим людям, не допуская ошибок и неточностей. При необходимости задавать вопросы для прояснения, как именно Вас понял собеседник, и уточнять нужные детали.