

Без обратной связи нет развития.

Основное об обратной связи по методу 360 градусов.

Автор: Шавкатжон Каххаров (ATG-CNT Consult)

Для успеха организации важны как визионеры и харизматичные лидеры, так и профессиональные руководители, которые способны выстраивать регулярный менеджмент. Опыт успешных компаний показывает, что привлекать и удерживать людей с ценным потенциалом во многом зависит от руководителей и качества управления. В таких компаниях целенаправленно развивают лидерские и управленческие компетенции. С ними руководители умеют достигать конкретные цели с помощью своих сотрудников. Решают сложные задачи, выстраивая с ними взаимовыгодные отношения в работе. Создают условия для командной и проектной работы, где каждый заинтересован трудиться с максимальной отдачей.

Еще одной важной чертой успешных организаций является развитая культура обратной связи. В ней руководители действуют по аксиоме:

«Без обратной связи нет развития. Без развития нет компетенций. Без компетенций нет самоорганизованных действий. Без самостоятельности в действиях нет нужных результатов».

Это внутреннее убеждение, которое усиливает способности и опыт у руководителей и сотрудников в предоставлении и в получении качественной и своевременной обратной связи. Такую обратную связь можно организовать также и при помощи метода 360 градусов, для описания поведения руководителей и сотрудников, окружающими их людьми.

Сама форма опросников по методике диагностики 360 градусов популярна и широко используется во многих организациях. Так как она несложная в применении и экономична по затратам. Но работа с методиками диагностики поведения по методу 360 градусов требует особых условий. Потому как их отсутствие и неумелая работа с ней приносит больше вреда, чем пользы. Данный материал поможет познакомиться с методикой диагностики 360 градусов и каким образом следует использовать этот ценный инструмент, чтобы создать необходимые условия и повысить отдачу для всех участников процедуры.

I. Что такое методика Обратной связи на основе диагностики в 360 градусов?

По существу, эта методика не является оценкой, а предоставлением обратной связи по наблюдаемому поведению и способностям руководителя или сотрудника со стороны окружающих его лиц.

В числе лиц, дающих обратную связь со-стороны, могут быть сотрудники, коллеги, руководители, члены проектной группы, внутренние и внешние клиенты. А также сам руководитель или сотрудник описывает свое поведение сам, в форме самооценки. Все эти описания и высказывания собираются при помощи опросника и далее сравниваются между собой. Основная цель этой методики, это диагностика для развитие управленческих, лидерских, социальных и личностных компетенций. Как и любая, грамотно проведенная диагностика, методика 360 градусов предоставляет нужную обратную связь для саморазвития, исходя из простой логики, что без обратной связи развития просто не бывает.

Сравнение наблюдений со-стороны и самооценки очень полезно как минимум из двух соображений. Первое, это возможность увидеть «слепые зоны» в своем поведении, которые

оцениваемое лицо раньше не замечало за собой. Второе, это получение практических рекомендаций для развития своих сильных сторон и работы над своими проблемными в поведении моментами.

Также, эта всесторонняя диагностика поведения и способностей руководителя и сотрудника повышает объективность самой диагностики со-стороны, в сравнении с ситуацией, когда своими наблюдениями делиться только непосредственный руководитель.

По своей сущности, диагностика по методике 360 градусов является неким опросом удовлетворенности окружающих поведением и способностями того лица, которому предоставляется обратная связь. Поэтому данная методика не совсем оправдывает себя в целях оценки результативности труда в принятии кадровых решений.

Диагностика в 360 градусов, это высказывание субъективного мнения со-стороны. Результаты знакомят руководителя или сотрудника, насколько он эффективно справляется со своими задачами, как ему удастся выстраивать взаимоотношения с сотрудниками, руководителями, коллегами, а также с клиентами.

Это важно знать каждому, так как поведение человека напрямую влияет на поведение других лиц. Критически важным моментом тут является момент, что данную методику обратной связи строить на корпоративной модели компетенций и сочетать с другими методами диагностики.

В наших проектах мы используем методику Обратной связи ABC 360 градусов в сочетании с психометрическими инструментами диагностики семейства тестов CAPTain Test®, которые визуализируют скрытый потенциал людей. Также связываем поведение с ведущими личными мотивами, которые помогают определить методика FBBMonive. Сопоставление между собой разного рода измерений открывают как причины для наблюдаемого поведения, так и задают векторы для целенаправленного определения точек роста и побуждающих мотивов для само-организованного развития.

II. Какие цели могут быть достигнуты при помощи методики 360 градусов?

- 1) В организации у руководителей необходимо укрепить готовность к изменениям. Усилить у них способность к саморазвитию своих лидерских и управленческих компетенций.
- 2) В организации необходимо, чтобы руководители нарабатывали навыки в решении задач в использовании инструментов руководителей для развития культуры обратной связи (на основе профилей компетенций и управления мотивами).
- 3) В организации необходимо усилить коммуникативные способности в вопросе развития компетенциям и навыков, которые важны сегодня, и будут важны завтра.
- 4) В организации необходимо преодолеть «мышление функциональными колодцами» и выработать общее понимание стратегических целей, особенностей позиционирования и их связь с каждодневной работой с клиентами.
- 5) Для организации крайне важно удерживать ключевых людей в компании и привлекать другие таланты, способные само-организовано строить командную работу с фокусом на клиентов.
- 6) Компании необходимо наращивать свои конкурентные позиции, усилить производительность совместной деятельности и улучшить экономические показатели деятельности.

III. Области применения методики 360 градусов.

1. *Формирование культуры обратной связи.* Важным условием является наличие воли и активной вовлеченности высшего руководства в формирование такой культуры. Личный пример, который они показывают в развитии навыков активного предоставления и получения обратной связи.

2. *Улучшение рабочего климата и удовлетворенности руководителей и сотрудников.* При условии, что они лично заинтересованы в получении обратной связи, так как знают, что улучшаются профессиональное взаимодействие внутри компании, что позитивно отражается на рабочий климат и удовлетворенность сотрудников.

3. *Повышение качества руководства и управления.* Методика 360 градусов как инструмент не повышает производительность труда напрямую, а только помогает повысить качество и профессионализм руководителей. Это позитивно сказывается и в экономическом плане.

4. *При изменении формы руководства с «традиционных» на «современные» подходы в управлении.* Это переход от управления издержками (культуры поведения) к руководству людьми в условиях быстрого роста и преобразований, с целью повышения адаптивности к высокой динамике изменений (на основе культуры ценностей).

5. *Управление здоровьем (Health Management),* как дополнительный эффект от повышения качества руководства и улучшения рабочего климата. По результатам многих медицинских исследований управление здоровьем в организации напрямую влияет на производительность людей и экономические результаты.

IV. Для каких целей применять методику 360 градусов нельзя?

- когда необходимо разрешить имеющиеся конфликты внутри проектной группы, отдела или департамента.
- руководство компании желает определить при помощи методики 360 градусов слабых руководителей, чтобы избавиться от них.
- менеджмент компании желает идентифицировать тех сотрудников, которые относятся критично к руководителям и к менеджменту.
- руководство желает улучшить компетенции и способности своих руководителей без плана и видения, которые обеспечивают ориентиры и дают уверенность в общности целей.
- если описание поведения по методике 360 градусов не связаны с профилями компетенций и рабочими задачами и нет четкого понимания этой связи между субъективным мнением и объективным требованием.

V. Как строится опросник по методике 360 градусов: основы и примеры?

Опросник диагностики 360 градусов должен способствовать в описании поведения, поведенческих компетенций, способностей и личных качеств, а не личностных качеств. Личностные качества, как основательность, выдержка, эмоциональность, авторитет, статус и влияние, независимость находятся в глубинных структурах личности. Их сложно определять при помощи опросников. Тут более эффективны психометрические методы диагностики.

Также проблематично на основе данной методики определять различные стили руководителей. Как показывают многие исследования, стили управления влияют на результативность труда сотрудников не напрямую, а опосредовано. Тут помогают как

психометрия, так и опросники по мотивам. Они указывают на свойственный для руководителя стиль и при помощи техник помогают закрывать возможные пробелы.

Например, не все руководители являются эмпатичными к людям и открыты к коммуникациям. Но до 80 % эффективности работы каждого современного руководителя зависит от его социальных компетенций, которые отражаются в способностях выстраивать контакты и отношения. Без способности строить коллаборацию между людьми и способностей эффективно коммуницировать, невозможно строить проектную и командную работу. Эти способности можно назвать «тройкой К»: Контакты, Коллаборации и Коммуникации.

Если руководитель осознает свой специфический стиль управления и свою склонность к уединению и дистанции, то он можно выработать для себя оптимальный выход по «трем К».

Это знание своей роли и задач в качестве руководителя: что в этой роли он обязан быть коммуникабельным, открытым к общению и уметь объединять людей друг с другом. Поэтому, приходя на работу, он осознанно входит в эту роль. И осознанно выходит из нее, когда уходит с работы. Вот как раз методика 360 градусов должна показывать не то, какие у руководителя склонности, а то, делает ли он все то, что должен предпринимать в роли руководителя. Если предпринимает, то будут высокие значения. Если нет, то низкие. А наличие или отсутствие самой склонности более достоверно и точно вычисляет психометрический тест или специальный опросник (См. Приложение: Измерения ABC360 и психометрии CAPTain выводятся в одной строке).

Поэтому мы не советуем при помощи методики 360 градусов пытаться определять такие параметры как мотивы, личностные качества и стили управления. Особенно не рекомендуется в этой методике работать с типологиями, так как они уже в силу своей конструкции очень абстрактны и допускают широкие рамки для интерпретаций. Можно сказать, что в этом случае гороскоп или ясновидец обеспечит вам тот же эффект – т.е. нулевой эффект. Как показывает исследования, наличие у сотрудника такого качества как креативность, предсказывает его возможный успех деятельности только на пять процентов. Это значение находится на уровне гороскопа. Результаты таких оценок приводят к разочарованию и проблемам в принятии этой ценной для развития процедуры, как предоставление обратной связи.

Одним из основных правил в составлении методики оценки 360 градусов является следующее: опросник нужно строить на параметрах поведения, способностей и получаемых результатов деятельности, которые можно наблюдать и которые можно в той или иной мере измерять.

В таблице указаны примеры различных методик диагностики в сравнении с методикой 360 градусов:

Методика	Краткое описание и функции	Особенности процесса диагностики
Обратная связь по методике 360°	<p>Диагностика направлена на построение диалога и обратной связи по наблюдаемым поведенческим компетенциям и способностям руководителя или ключевых сотрудников со стороны их окружения.</p> <p><i>Функция:</i> в основном развитие потенциала через связь личного восприятия и восприятия со-стороны; также для анализа потенциала и компетенций.</p>	<p><i>Диагностика:</i> письменная, на основе заполнения опросника</p> <p><i>Участие в диагностике:</i> в основном добровольно</p> <p><i>Вектор диагностики:</i> горизонтально и вертикально</p> <p><i>Проведение диагностики:</i> в основном анонимно</p>

Диагностики качеств руководителя со стороны	<p>Сбор описательных суждений сотрудников по поведению своего руководителя.</p> <p><i>Функция:</i> прежде всего для улучшения производительности и развития потенциала руководителя; также поддержка кадровых решений; развитие организации в смысле реализации трансформационного процесса к адаптивному стилю руководства и сотрудничества.</p>	<p><i>Диагностика:</i> письменная, на основе заполнения опросника</p> <p><i>Участие в диагностике:</i> в основном добровольно</p> <p><i>Вектор диагностики:</i> вертикально, снизу вверх</p> <p><i>Проведение диагностики:</i> в основном анонимно</p>
Оценка результативности	<p>Сбор оценочных суждений руководителя по своим сотрудникам в достижении согласованных (или поставленных) целей и показываемых ими результатов.</p> <p><i>Функция:</i> поддержка кадровых решений (перемещение, карьерный рост) и оплаты труда</p>	<p><i>Диагностика:</i> письменная, на основе заполнения опросника с критериями результативности</p> <p><i>Участие в диагностике:</i> в обязательном порядке</p> <p><i>Вектор оценки:</i> вертикально сверху вниз (горизонтально при высокой культуре обратной связи)</p> <p><i>Проведение диагностики:</i> привязка к конкретному оценивающему лицу</p>
Аудит- руководителей	<p>Систематический сбор и расчеты информации и оценок по вкладу и эффективности руководителей на основе установленных критериев.</p> <p><i>Функция:</i> комплексная диагностика эффективности руководителей, их управленческих и лидерских качеств, в помощь высшему руководству и инвесторам в принятии кадровых и организационных решений.</p>	<p><i>Диагностика:</i> в виде диалога, интервью, письменная, на основе заполнения опросника</p> <p><i>Участие в диагностике:</i> в обязательном порядке</p> <p><i>Вектор диагностики:</i> горизонтально и вертикально</p> <p><i>Проведение диагностики:</i> частично анонимно</p>

VI. Какие проблемы существуют в работе с методикой оценки 360 градусов?

1. Задача идентификации правильных людей с наибольшим потенциалом и создание условий для его раскрытия ценно для любой успешной компании. Но любой потенциал и его реализация — это еще и вопрос рабочего контекста и культуры. Если нет культуры и нужных условий, то пользы не будет и от лучшей методики, в том числе и от оценки 360 градусов. Сложность в работе именно у этой методикой состоит как раз в прямой зависимости от развитой корпоративной культуры управления и высокого уровня подготовленности руководителей. Если их нет, то обратная связь страдает излишней субъективностью или

деградирует до формальной процедуры, которую проводят ради галочки, дискредитируя всю идею обратной связи.

2. Основная сложность состоит в том, что сама методика должны быть настроена на модель компетенций компании, чего стандартизированные методики как раз не обеспечивают. А так, опросник 360 градусов можно перевести в электронную форму используя программное обеспечение, и она довольно экономична в применении. Так как работает через интернет и автоматически рассчитывает результаты, обеспечивает хороший уровень защиты и удобства в использовании для неискушенного пользователя. Потому она и популярна во всем мире. Так как при очень невысоких затратах можно организовать бурную деятельность и даже получать логически выстроенные, но не всегда применимые, результаты.
3. Применение этой методики является чистыми издержками, если в организации не развита культура обратной связи. Так как руководители и сотрудники заинтересованы в обратной связи не смогут применить результаты, как в коррекции своего поведения, так и для укрепления своих сильных сторон. Неблагоприятная культура не позволит развиваться. Поэтому трудности появляются не столько в использовании методики, а в формировании такой культуры, в которой доверие и желание взаимной помощи играют ключевую роль.
4. Трудности возникают тогда, когда применяется такая методика 360 градусов, которая не обеспечивает соответствие требованиям по критериям качества к методикам опросов и диагностики. Это «Валидность» (измеряется именно то, что нужно измерять), «Надежность» (измеряет всегда то, что нужно измерять), «Объективность» (измеряется с минимальной зависимостью от субъективизма), «Стандартизация» (измерению обеспечивается одинаковые условия). А также, как упоминалось выше, критерии диагностики могут быть неоднозначными, т.е. измеряют не наблюдаемое поведение, способности и личные качества людей, а черты характера, личностные качества, мотивы или стили управления.

VII. Условия для успешной работы и рекомендации по методике 360 градусов.

1. Если речь идет о небольшой организации, где работает до 10 человек и все знают друг друга, то применять методику 360 градусов и не нужно. Если возникает необходимость в коррекции поведения сотрудника или в улучшении рабочего климата, будет быстрее и эффективнее собраться, обсудить, поспорить и прийти к решению. Но условием для этого является то, что в коллективе утвердился открытый стиль общения, нормальное отношение к критике и профессиональное руководство.
2. Если в организации на уровне ощущений и чувств имеется конфликтная ситуация и не все идет гладко, что негативно сказывается на рабочий климат, на высокое число рекламации со стороны клиентов или низкую результативность сотрудников, то конечно же следует активно действовать. Но в этом случае мы рекомендуем начинать не с методики 360 градусов, а с ее разновидностью в 180 градусов, ограничиваясь опросом сотрудников. Это поможет сначала осветить участки совместной работы, где проблемы возникают.
3. Методика обратной связи 360 градусов НЕ ПОДХОДИТ для оценки результативности или для анализа потенциала руководителей и сотрудников. Во многих компаниях эта попытка проваливается и наносит серьезный вред, так как дискредитирует роль руководителя, одной из ключевых задач которого является обратная связь по результативности своего сотрудника. Методика 360 градусов не должна перенимать на себя выполнение этой задачи руководителя. Она должна быть направлена на предоставление обратной связи по

наблюдаемому поведению и способностям, но не на оценку результативности или определение потенциала. Для этих целей имеются другие инструменты.

4. Важно использовать только валидированные опросники. В них четко выверены параметры и доказано, что измеряются однозначные поведенческие характеристики и способности, которые можно изменить при помощи мероприятий развития и обучения. Иначе, на выходе получаются неоднозначные результаты, которые можно интерпретировать по-разному, а результаты могут противоречить друг другу или быть слишком абстрактными. И хотя результаты на бумаге могут выглядеть логически, но на практике могут привести к неуверенности, сомнениям, недовольствам и конфликтам. Также важны и другие критерии качества к методикам опроса, как объективность, надежность и стандартизация.
5. Если в организации не существует открытой культуры обратной связи, то мы рекомендуем составить опросник очень коротко и очень просто. Это может быть опросник на 5-10 вопросов. В этом случае должна быть обеспечена максимальная анонимность с ограничением минимального числа лиц, которые дают обратную связь. Например, если обратную связь дают не меньше трех лиц, то результаты не показываются. К тому же, в таких культурах важно обобщать результаты до конкретных рекомендаций руководителю: конкретно по поведению, которое можно и нужно изменить, а также то, чего делать нельзя.
6. Важно при работе по методике 360 градусов четко определиться и ясно показать участникам этой процедуры, что будет происходить с результатами. Как проходить эта процедура? Как рассчитываются результаты, куда они попадают? Что предоставляется руководителям, что видит он сам, что видят коллеги и т.д.?
7. Важно исключить любые сомнения, ну и конечно саму возможность, что результаты могут попасть «в чужие руки» и анонимность можно будет как-то раскрыть. Это дискредитирует на корню любую отдачу от этого ценного инструментария на многие годы вперед.

VII. Факторы успеха в работе с методикой 360 градусов.

Как и любой инструмент, методика 360 градусов нацелена на решение конкретной задачи и должна приносить ощутимую отдачу. Но при неумелом применении этот инструмент может нанести больше вреда, чем пользы. Как показывает наш опыт, если мы желаем, чтобы обратная связь была полезна и тому, кто ее получает, и тому, кто ее дает, то важно с самого начала придерживаться четких правил в работе с этой методикой. Ниже следуют некоторые факторы, которые играют особую роль в этом процессе и должны быть учтены в любом случае:

1. *Необходимо обеспечить абсолютную анонимность лица, которое дает обратную связь.* Так как эта методика работает только тогда, когда ответы даются честно и без опасения, что последуют какие-либо негативные последствия после обработки методики кем-бы то не было. Иначе мы получаем неискренние ответы и работать с такими результатами нет смысла.
2. *В компании должна существовать культура обратной связи.* Это когда сотрудники не только не опасаются давать или получить обратную связь, а сами активно ищут ее и благодарны за нее. В такой культуре все понимают, что профессионального и личностного развития без обратной связи не бывает. Что любая критика воспринимается как желание помочь человеку стать лучше из соображения, «что только настоящий друг скажет тебе правду». Так вот в организациях, где развита культура обратной связи, работает принцип «скажи правду, чтобы другой стал лучше». Если такой культуры нет, то лучше использовать этот метод не как 360 градусов, а как метод 90 градусов, когда свое оценочное суждение сотруднику дает только его непосредственный руководитель.

3. *Обсуждение результатов в команде и согласования на этой основе соответствующих целей.* Это развивает и укрепляет взаимное доверие между руководителем и сотрудником, повышает их способности воспринимать критику конструктивно и управлять конфликтами.

4. *Ясная формулировка и разъяснение каждой поведенческой компетенции, которые охватывает методика 360 градусов.* Каждый руководитель и сотрудник должен точно понимать, что означает каждый из ее параметров. Иначе имеется большой риск, что каждый будет интерпретировать их по-разному и качество обратной связи существенно снижается. Поэтому каждый из параметров следует описать и регулярно использовать. Для этого создается комментарий к методике. Это способствует повышению качества процедур, усилению позитивного отношения к методике и снижает риски необоснованных ожиданий от процедуры диагностики по методике 360 градусов.

5. *Важна привязка параметров диагностики по методике 360 градусов с профилем компетенций по занимаемой позиции и роли.* Только в этом случае можно определить конкретные сильные стороны и области развития у руководителей и сотрудников. Именно поэтому опросник необходимо выстроить таким образом, чтобы он учитывал цели компании с привязкой на цели развития компетенций людей. Другими словами, каждый руководитель должен знать свой вклад, который он может внести для успеха компании и видеть эту связь с результативностью своего труда.

6. *Результаты диагностики по методике 360 градусов должны использоваться с системой MBO-Management By Objectives - «Управления по целям» (в традиционном менеджменте) или OKR- Objectives and Key Results – «Цели и ключевые результаты» (в современном менеджменте).* Только в этом случае можно проследить динамику успешности руководителя или сотрудника, а также динамику развития его поведенческих компетенций и способностей.

7. *Обеспечение интенсивного сопровождения руководителей на всех уровнях.* Это может быть как индивидуальный, так и групповой коучинг или семинары по подготовке руководителей. При этом основной упор делается на активное использование полученных результатов и четкую реализацию согласованных целей и задач. Иначе очень быстро возникнут сомнения в целесообразности проведения таких процедур.

8. *Четкое разграничение поведенческих компетенций, над которыми руководитель готов работать.* Если этого не делать, то теряется фокус развития у самого руководителя, а также могут возникнуть необоснованные ожидания у сотрудников. В принципе, важно не то, чтобы руководитель по результатам диагностики в 360 градусов выглядел хорошо по всем параметрам, а то, чтобы он мог развиваться со знанием своих сильных сторон и с учетом своих проблемных зон. Также ценным является то, что получающий обратную связь руководитель может увидеть «слепые зоны» своего поведения, которые он точно без обратной связи со стороны, не в состоянии увидеть сам.

9. **ОЧЕНЬ ВАЖНО:** *фокус диагностики направлен только на поведение, которое можно наблюдать и изменить.* Еще раз важно повторить, параметры методики 360 градусов должны охватывать только наблюдаемое поведение и способности и личные качества, но никак не черты характера, глубинные личностные качества, стиль руководителя или мотивы. Так как это различные пласты измерений, как например, рост и вес человека. Эти параметры тоже измеряются разными инструментами.

КОРОТКО О ВАЖНОМ:

Как каждый инструментарий Методика ABC360 может приносить огромную пользу, но и создавать помехи или конфликтные ситуации, если она используется неграмотно. Поэтому важно знать о факторах успеха при работе с этой методикой:

- абсолютная анонимность при предоставлении обратной связи, чтобы создать условия для открытости и доверия, исключая неискреннее поведение или страхи. Только после развития продвинутой «Культуры Обратной связи» можно подумать и внедрить альтернативное решение без какой-либо анонимности.
- обсуждение обобщенных результатов в команде. Постановка на этой основе конкретных действий в преодолении установленных пробелов или улучшения конкретного поведения. Это повышает доверие в отношениях, и улучшает способность управлять конфликтами и преодолевать проблемы.
- даже самая точная формулировка может восприниматься по-разному. Поэтому очень важна и другая выгода от методики 360 градусов, как возможность обсуждать и сравнивать между собой разные понятия по компетенциям, и сближать общее понимание. Чтобы не создавать ложных ожиданий.
- о сильных сторонах и областях развития в поведении руководителей или сотрудников можно говорить в серьёз только при наличии стратегических и общих целей организации, которые обосновывают желаемое поведение и связаны с личными целями.
- методика 360 градусов должна всегда учитывать целеполагание и отражать те компетенции, которые развивают умения ясно коммуницировать и строить командную работу.
- результаты должны способствовать руководителям в содействии своим сотрудникам и коллегам, в повышении культуры обратной связи на своем личном примере.
- руководитель и сотрудник по результатам должны приходить к четкому пониманию того, над чем они будут работать и какое поведение менять. А также, что менять не следует, потому как есть понимание, что это не важно. Такой подход помогает избегать ложных ожиданий.
- опросник должен содержать только вопросы, которые позволяют описывать видимое поведение, которое возможно поменять. А не глубинные структуры, как черта характера, склонности или мотивы.

© Шавкатжон Каххаров (ATG-CNT Consult)

23.01.2022

ПРИЛОЖЕНИЕ: Измерения ABC360 и психометрии CAPTain Test® на фоне профиля компетенций

Информация для анализа компетенций в компании "ПРИМЕР"								
Ф.И.О.	В компании с					Возраст		
Марина Образова								
Позиция (настоящая)	На позиции с					Образование		
Главный менеджер 2.								
Департамент/отдел	Кто оценивал				Методики оценки		Дата	
Деп финансов	Руководители, коллеги, подчиненные				ОС 360, CAPTain			
Оценки (от 1 до 5), полученные по оценке ABC: 1 – не проявляется совсем, 2 – неудовлетворительно в целом, необходимо срочное улучшение, 3 – необходимо улучшение (неполное соответствие в некоторых показателях), 4 – хорошо (достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей, полностью отвечает требованиям), 5 – отлично (результаты превосходят многие требования, исполнение обязанностей на высоком уровне).								
Качественные характеристики	Оценка ОС Руководителя	Оценка ОС Подчиненные + коллеги	Самооценка	Оценка CAPTain "ЕСТЬ"	Шкалы CAPTain		Профиль CAPTain "НАДО"	Комментарии
Профессиональные знания и навыки	3,4	3,7	4,0					
Рабочее поведение								
Самостоятельность	3,5	3,5	5,0	6	A08	Самост-сть	7-8	
Делегирование	3,3	3,7	5,0	4	B02	Делегирование	6-8	
Достижение целей	3,5	3,3	4,0	6	A02	Целеустр.	6-7	
Способность к решению проблем	4,0	4,1	5,0	4	D05	Реализатор	3-5	
Отношение к самостоятельности сотрудников	3,2	3,1	5,0	6	A03	Лич.участие	2-5	
Отношение к работе	3,7	3,1	4,0	7	A01	Отн. к работе	7-9	
Темп работы	3,7	3,7	4,0	4	A06	Темп работы	3-5	
Социальное поведение								
Командная работа	3,3	3,0	4,0	9	F10	Откр.к контактам	4-10	
Стрессоустойчивость, эмоциональная устойчивость	3,0	3,3	3,0	2	D03	Владен.собой	5-6	
Постановка целей	2,5	2,0	4,0	7	B01	Лидерство	5-7	
Отношения к руководству	3,0	3,2	4,0	6	E06	Принадл.группе	4-5	
Коммуникабельность	3,5	3,8	4,0	5	E02	Признание	3-4	
Информирование	3,1	3,7	5,0	6	E05	Сотруд-во	4-6	
Восприятие критики	3,0	2,7	3,0	5	E04	Лич.контакт	3-5	
Личные качества								
Планирование работы	3,5	3,1	4,0	8	A09	Планирование	5-6	
Поддержка сотрудников	3,1	3,1	5,0	5	F05	Потр.поддержке	1-4	
Качество работы	4,2	4,0	4,0	6	F06	Оснoв-сть	5-7	
Поддержка креативности	4,2	3,2	4,0	6	F04	Креативность	3-5	
Проактивность/инициативность	3,1	3,3	4,0	6	D04	Изменения	5-6	
Ответственность	2,5	2,3	4,0	4	B04	Авторитеты	2-4	
Ориентация на развитие	3,3	3,5	4,0	7	D02	Амбиции	7-8	
Контроль	3,5	3,7	5,0	4	B03	Оказ.влияния	6-7	
Лояльность ценностям компании	3,4	3,5	5,0	5	C01	Принятие решени	5-6	
Средние значения по ABC						Оценка ОС 360	3,18	
По итогам среднего значения по общей оценке ABC 360 4,6-5,0 (Эффективный и компетентный руководитель) 4,1-4,5 (Эффективный руководитель, требует небольших улучшений) 3,6-4,0 (Средний по качествам руководитель, требует улучшений) 3,0-3,5 (Руководитель ниже среднего, требует серьезных улучшений) от 2,9 и ниже (Не соответствует требованиям)					Коэффициент соответствия профилю CAPTain		52,00%	
Количественные характеристик	Вес	Норма	Результат			Коэффициент	Комментарии	
Резюме								
Сильные стороны:								
Стороны, требующие улучшения:								
Принятое решение								
Развитие (тренинг, коучинг):								
Должность (перевод в другой отдел, повышение):								