

Персональный отчет по оценке 360 градусов

Документ является конфиденциальным
и используется в целях развития сотрудников

Компания: *Наименование компании*

ФИО Оцениваемого

Отчет подготовлен:
30 апреля 2022

СОДЕРЖАНИЕ

1. Исходные данные	3
Исходные данные о проводимой оценке	
2. Модель компетенций	5
Модель, используемая при проведении оценки	
3. Профиль компетенций	7
Результаты сотрудника и сравнение их с результатами ролей респондентов	
4. Уровень развития компетенций	9
Обобщенная информация об уровне развития компетенций сотрудника	
5. Граница результатов по компании	10
Сравнение мнений респондентов со средним по компании	
6. Отчет по компетенциям	11
Подробные результаты сотрудника по каждой роли респондентов	
7. Окно Джохари	26
Взаимосвязь между своими качествами и их восприятием окружающими	
8. Результаты по компетенциям	27
Мнения респондентов по компетенциям оцениваемого	
9. Комментарии респондентов	28
Обратная связь от респондентов	

1. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

В отчете представлены результаты оценки 360 градусов сотрудника компании *Название компании*

Оцениваемый: *ФИО оцениваемого*

Цель оценки

Определение потенциала сотрудника и направлений для его дальнейшего роста и развития в рамках Компании.

Метод оценки

При оценке сотрудников методом «360 градусов» используется специальная анкета, которая позволяет понять, как сотрудник воспринимает себя и каким его видят и как оценивают его деятельность другие: руководители, коллеги и подчиненные. Результаты оценки методом «360 градусов» обеспечивают глубокое и детальное понимание сильных и слабых сторон сотрудников в рамках их текущей рабочей деятельности.

Отчет составлен на основании анализа ответов, которые окружение сотрудников дало на опрос. В ходе исследования респондентам было предложено оценить поведенческие проявления (индикаторы), которые должен демонстрировать сотрудник, чтобы успешно справляться с рабочей деятельностью. Анализируя отчет, важно помнить, что содержащаяся в нем информация является отражением того, как сотрудника воспринимают другие люди в конкретный момент времени. Эти сведения не являются абсолютными и неизменными. Тем не менее, детальный анализ этого отчета поможет лучше понять сильные стороны сотрудника, а так же увидеть те аспекты поведения, которые нуждаются в развитии для достижения максимальной эффективности.

После анализа отчета мы рекомендуем составлять план развития сотрудников для улучшения компетенций, требующих развития, назначать менторов для сотрудников и отслеживать выполнение плана. Рекомендуемая частота проведения оценки методом 360 градусов – 1 раз в полгода. Такая регулярность позволит получать актуальные данные о развитии компетенций и видеть динамику развития сотрудников.

Участники оценки

При проведении оценки методом «360 градусов» были опрошены: сам сотрудник, руководитель, коллеги, подчиненные. Результаты оценки были усреднены по каждой роли и представлены в отчете.

Шкала оценки

В процессе оценки использовалась 5 балльная шкала. В таблице ниже представлено описание уровней оценки и числовых значений, соответствующих каждому уровню.

Балл	Уровень
1	почти никогда
2	редко
3	иногда
4	часто
5	почти всегда
NA	не могу оценить

Рекомендации по работе с отчетом

Отчет строится по принципу — от общего к частному. Для получения максимальной пользы рекомендуем внимательно и последовательно анализировать результаты в предложенном порядке. Внимательно посмотрите все полученные оценки: они могут варьироваться оточень высоких до средних или низких. Слабые стороны — это зоны для дальнейшего развития. Сильные стороны — ресурс, накоторый нужно опираться в работе.

Необходимо обращать внимание на разброс в ответах респондентов (на часть вопросов все респонденты ответили одинаково, подругой части вопросов наблюдается существенные различия). Скорее всего, эти различия означают, что при взаимодействии с разными людьми сотрудник коммуницирует и ведет себя по-разному.

Посмотрите, насколько совпала самооценка с оценкой других людей. Самооценка может быть выше или ниже, чем оценки других респондентов. В этом случае можно говорить о «скрытых возможностях» — сильных сторонах, которые не в полной мере оценивает сотрудник или использует, или о «скрытых проблемах» — неизвестных областях, требующих дополнительного развития.

Определения

Корпоративные компетенции — набор требований к деловым и управленческим качествам сотрудников, описанным в терминах поведения.

Поведенческий индикатор компетенции — элемент компетенции, описанный в терминах наблюдаемого поведения сотрудника.

Обозначения

С	Самооценка
Р	Руководитель
К	Коллега
СР	Средний балл без учета самооценки
СК	Средний балл по компании
И1	Ип — индикатор компетенции с порядковым номером
К1	Кп — компетенция с порядковым номером

Респонденты, предоставившие обратную связь

В оценке сотрудника приняло участие 4 человек, в том числе по ролям:

Самооценка	1
Руководитель	2
Коллега	1

2. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка проведена в соответствии с моделью компетенций:

К1 Саморазвитие

- | | |
|----|--|
| И1 | Активно ищет обратную связь, чтобы использовать её для своего развития. |
| И2 | Готов изменяться в ответ на конструктивную обратную связь. |
| И3 | Учитывает в работе знание своих сильных и слабых сторон, работает над их развитием. |
| И4 | Читает профессиональную литературу, участвует в тренингах, повышает свою продуктивность. |
| И5 | Делится полученными знаниями и опытом, стремится развивать свое направление. |

К2 Работа в команде

- | | |
|-----|--|
| И6 | Умеет слушать и слышать мнения и идеи коллег. Уважает чужую точку зрения. |
| И7 | Разделяет общую цель команды, и руководствуется ею при взаимодействии с коллегами. |
| И8 | Проявляет конструктивное несогласие, фокусируясь при этом на общей пользе для клиентов и компании. |
| И9 | Всегда готов прийти на помощь. |
| И10 | Находит синергию в команде, используя знания о разнообразии талантов коллег. |

К3 Инициативность

- | | |
|-----|---|
| И11 | Поддерживает изменения, которые активируются в компании, помогает другим освоиться с изменениями. |
| И12 | Заранее подстраивает свою работу под изменяющуюся среду и стратегию развития компании. |
| И13 | Заглядывает вперед и вносит новые предложения и идеи. |
| И14 | Готов принять обдуманый риск и взять на себя ответственность за принятые меры. |
| И15 | Иницирует важные для компании проекты и изменения. |

К4 Гибкость / Готовность к изменениям

- | | |
|-----|---|
| И16 | Открыт для новых идей и прислушивается к точкам зрения других людей. |
| И17 | Остается сосредоточенным, когда сталкивается с конфликтующими требованиями. |
| И18 | Демонстрирует готовность менять идеи или представления на основе новой информации или фактов. |
| И19 | Изменяет бизнес-процессы команды и компании, улучшает, автоматизирует и упрощает их. |
| И20 | Может легко переходить от конкретной задачи к более широкой картине, чтобы скорректировать подходы. |

К5 Клиенториентированность

И21	При работе с клиентом не допускает существенных ошибок, влияющих на результат.
И22	Слышит клиента и транслирует обратную связь для улучшения процессов в компании.
И23	Рассматривает задачу клиента комплексно в формате методологии JTBD, учитывая также эмоциональные потребности.
И24	Доступен в любое время для клиента, реагирует на его обращения и решает возникающие проблемы.
И25	Делает больше, чем просит клиент.

К6 Ориентация на результат

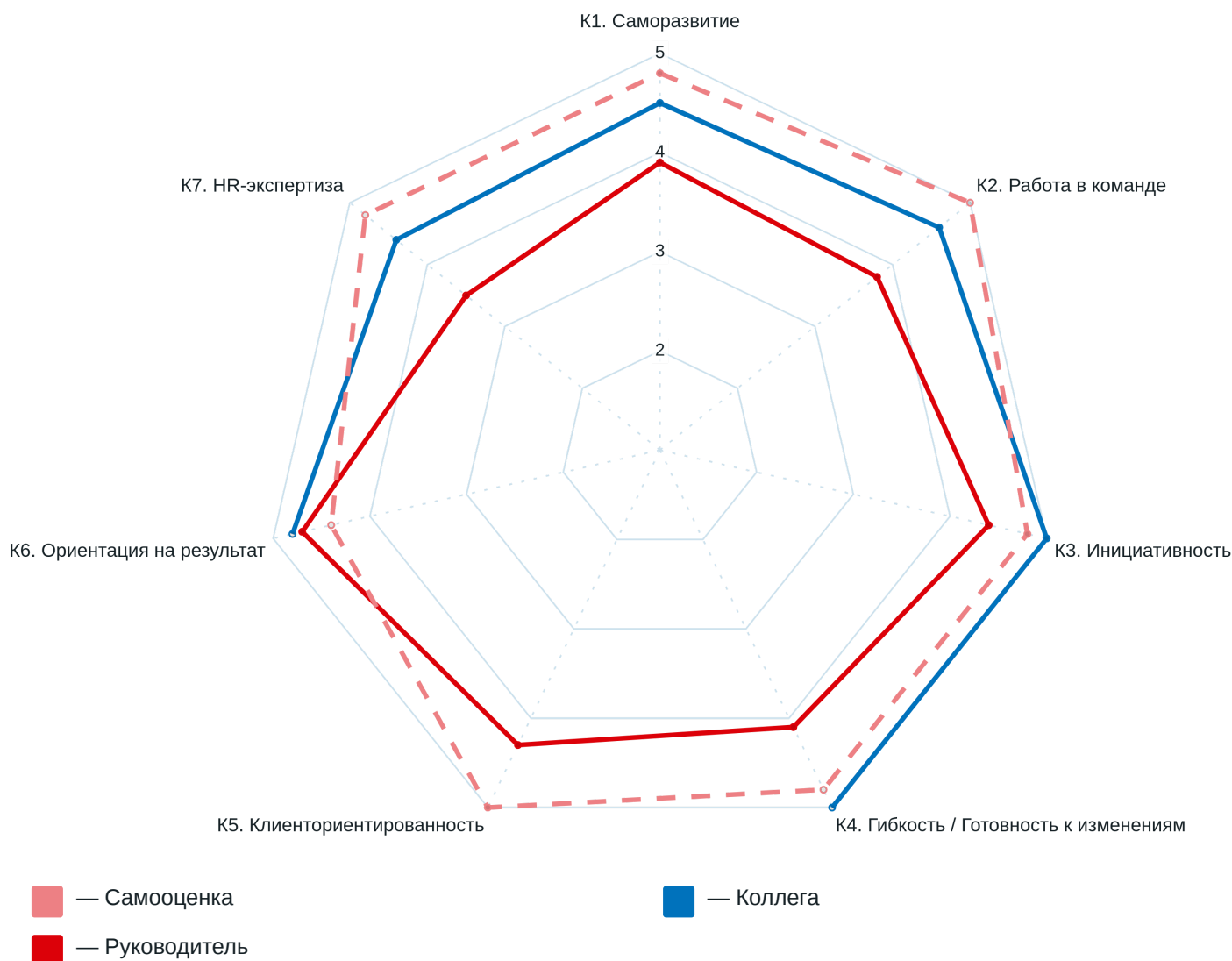
И26	Самостоятельно принимает решения, всегда ориентируясь на конечную цель.
И27	В своей работе постоянно демонстрирует высокие результаты, часто превосходящие ожидания.
И28	Понимает и работает в направлении достижения общих целей компании.
И29	Принимает ответственность за допущенные ошибки, анализирует их, чтобы избежать повторения в будущем.
И30	Ставит перед собой амбициозные цели и стремится к их достижению.

К7 HR-экспертиза

И31	Понимает, какие функции есть в HR, и их основные JTBD.
И32	Может понятным языком рассказать на какие KPI и как, влияют наши продукты.
И33	Понимает, с какими трудностями в данный момент сталкиваются HR.
И34	Следит за трендами на рынке и понимает как они могут изменить запросы HR в ближайшем будущем.
И35	Разбирается в текущих предложениях HR-Tech и может объяснить, чем наши решения лучше.

3. ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

На лепестковой диаграмме представлены средние оценки, поставленные руководителем, коллегами, подчиненными и самооценка по компетенциям, используемым в оценке 360 градусов.



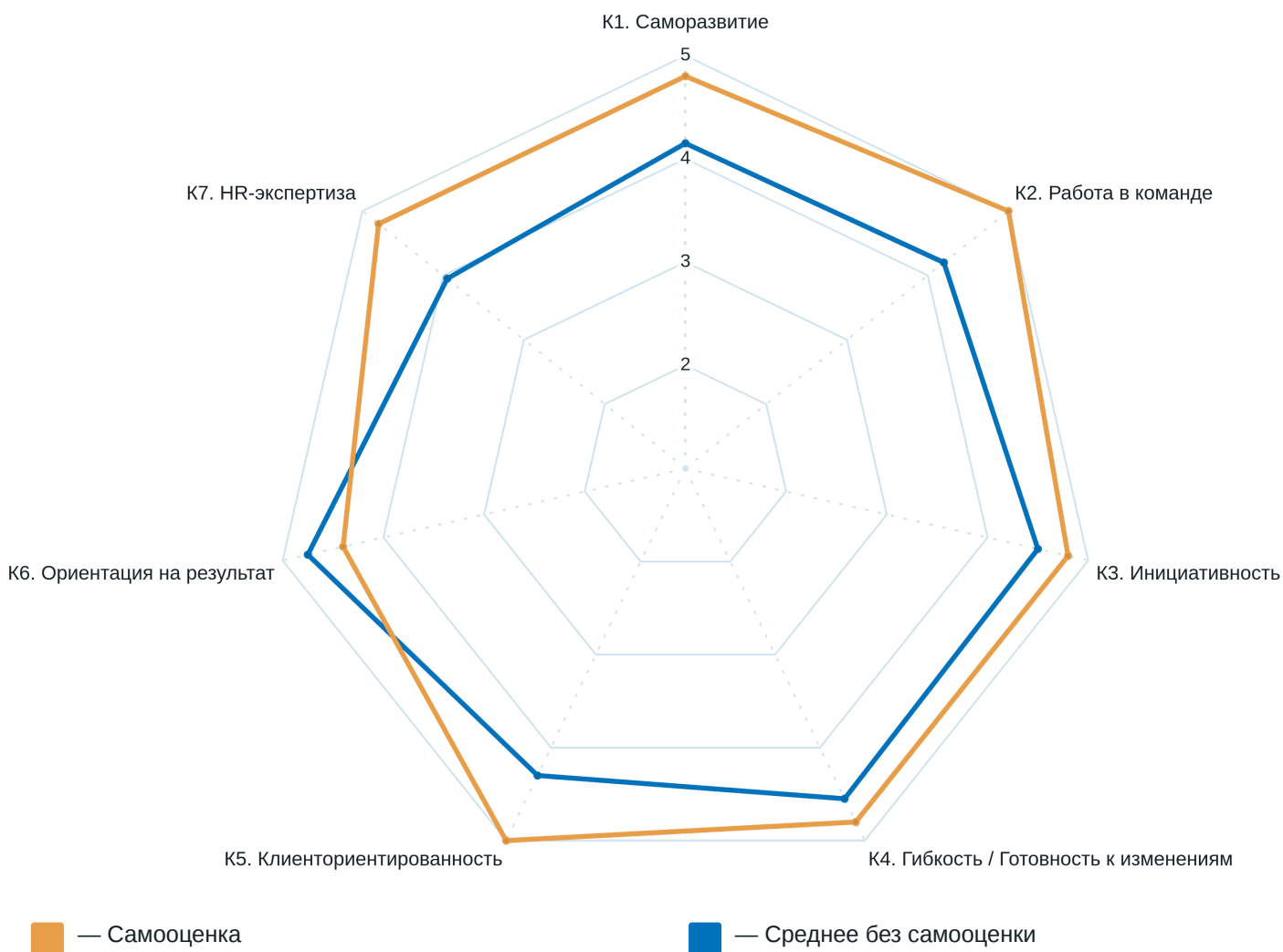
В этом разделе наглядно показано, как самооценка соотносится с восприятием оцениваемого с окружающими. На диаграмме отмечен уровень развития компетенций по мнению разных ролей респондентов. Итоговые баллы по компетенциям предоставляются в формате усредненных оценок по каждой из ролей. Например, если в оценке принимали участие трое подчиненных, то итоговый средний балл рассчитан на основе трех оценок по роли "Подчиненный".

Посмотрите оценки, отметьте, какие компетенции получили более высокие значения, какие более низкие.

Изучение различий в восприятии имеет важное значение для более глубокого понимания источника возникновения этого несоответствия и способов его устранения.

Сравнивая оценки, обратите внимание, как восприятие оцениваемого отличается от восприятия окружающих. По каким компетенциям оцениваемый сотрудник поставил высокие баллы, считают ли респонденты так же.

На следующей диаграмме представлено сравнение самооценки и сводных результатов по компетенциям без учета самооценки.



Для большей наглядности результаты оценки усреднены по ролям и представлены в виде одного многоугольника. На нем очень легко увидеть различия между самооценкой и оценкой по другим ролям респондентов.

Если самооценка находится внутри многоугольника, это говорит о том, что оцениваемый скромно оценивает свои возможности, а окружение считает, что компетенции развиты лучше, чем думает оцениваемый сотрудник.

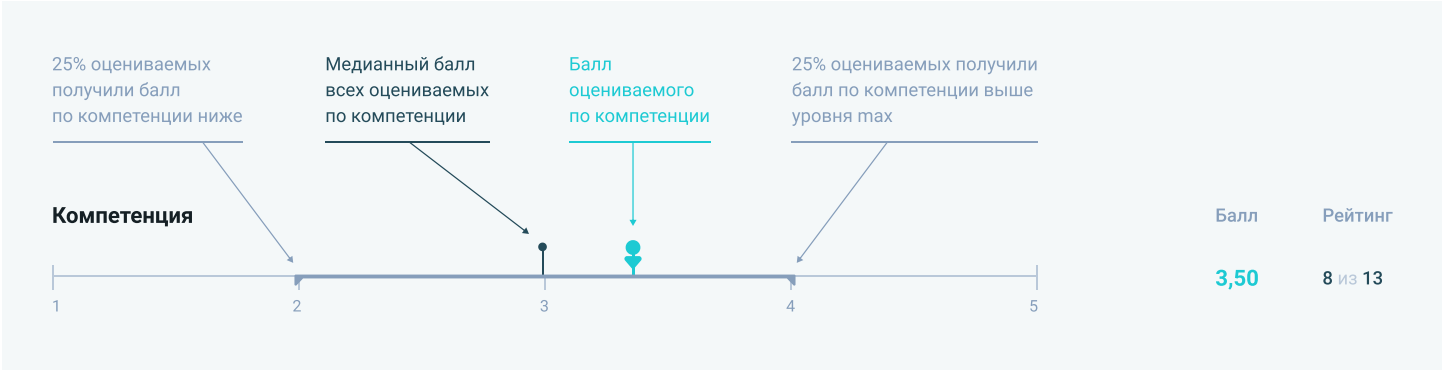
Если самооценка находится снаружи средней оценки по ролям, то оцениваемый переоценивает свои возможности. Окружение считает, что компетенции развиты не настолько хорошо, как думает оцениваемый сотрудник.

Если самооценка и средние оценки по ролям в основном совпадают (максимально приближены) - это значит, что оцениваемый и его окружение одинаково оценивают эти компетенции.

Сильные (выраженные) отличия между оценками говорят о различии взглядов между оцениваемым и его окружением.

4. УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

В разделе представлены оценки по компетенциям сотрудника.

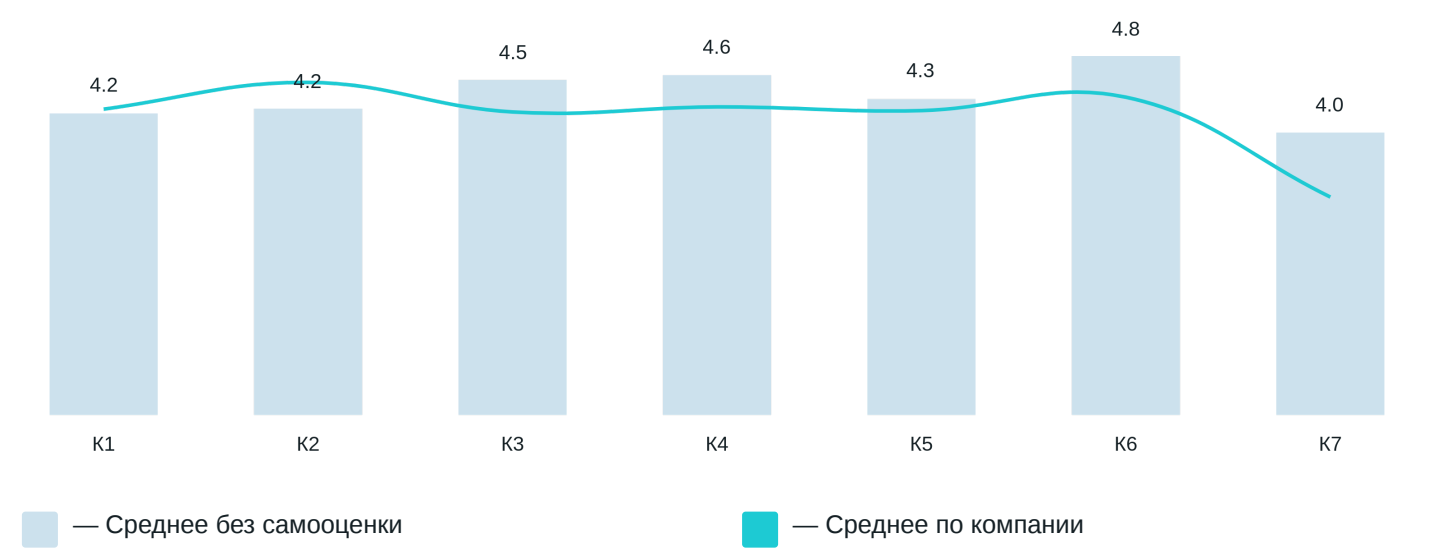


На шкалах представлены результаты сотрудника и агрегированные оценки по компании по ролям, принимающим участие в оценке.



5. ГРАНИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ ПО КОМПАНИИ

На графике линией обозначена граница результатов по компании, а в столбцах — средние результаты по оцениваемому сотруднику. Из графика легко определить какие компетенции находятся выше или ниже среднего по компании.

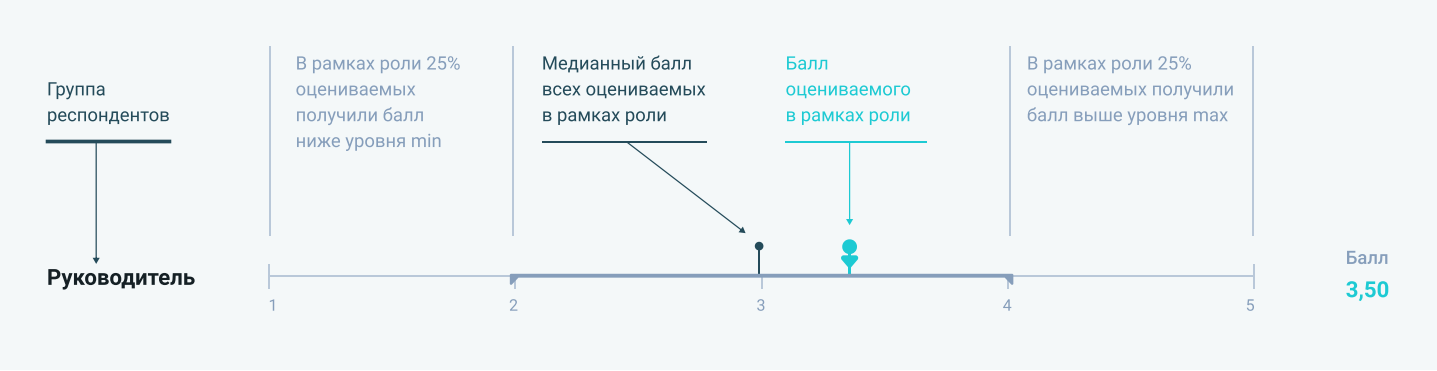


В разделе представлено сравнение результатов по сотруднику без учета самооценки со средними результатами по компании в целом.

Компетенция	CP	CK
K1. Саморазвитие	4,15	4,19
K2. Работа в команде	4,20	4,47
K3. Инициативность	4,50	4,17
K4. Гибкость / Готовность к изменениям	4,55	4,22
K5. Клиенториентированность	4,30	4,18
K6. Ориентация на результат	4,75	4,32
K7. HR-экспертиза	3,95	3,28
Средние значения	4,34	4,12

6. ОТЧЕТ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

На графике линией обозначена граница результатов по компании, а в столбцах — средние результаты по оцениваемому сотруднику. Из графика легко определить какие компетенции находятся выше или ниже среднего по компании.



Для оценки компетенций использовался набор поведенческих индикаторов. В каждую компетенцию входило несколько индикаторов, которые оценивали респонденты по шкале, принятой для оценки. Все индикаторы, используемые для оценки компетенции, представлены под компетенцией.

В таблице под индикатором представлено распределение оценок по ролям и средний балл по роли

И1. Находит способы для решения задач клиента, предлагает альтернативные варианты, при решении задач превосходит ожидания клиента

Индикатор	Средний балл						
	Балл	1	2	3	4	5	N/A
Роли	Балл						
Самооценка	4,0				1		
Руководитель	4,0				1		
Коллега	3,4		2	3	1	2	2
Подчиненный	4,2		1	1	3	3	

Далее представлены оценки по компетенциям и ролям респондентов.

К1. Саморазвитие



Руководитель

Балл





3,90

Коллега




Балл

4,50





И1. Активно ищет обратную связь, чтобы использовать её для своего развития.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	3,5			 1	 1		
Коллега	5,0					 1	





И2. Готов изменяться в ответ на конструктивную обратную связь.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	3,0			 2			
Коллега	4,0				 1		





И3. Учитывает в работе знание своих сильных и слабых сторон, работает над их развитием.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,5				 1	 1	
Коллега	4,0				 1		

И4. Читает профессиональную литературу, участвует в тренингах, повышает свою продуктивность.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	4,0				 1		
Руководитель	4,0				 1		 1
Коллега							 1




И5. Делится полученными знаниями и опытом, стремится развивать свое направление.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,5				 1	 1	
Коллега	5,0					 1	





К2. Работа в команде







И6. Умеет слушать и слышать мнения и идеи коллег. Уважает чужую точку зрения.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	3,0			 2			
Коллега	4,0				 1		





И7. Разделяет общую цель команды, и руководствуется ею при взаимодействии с коллегами.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,5				 1	 1	
Коллега	4,0				 1		





И8. Проявляет конструктивное несогласие, фокусируясь при этом на общей пользе для клиентов и компании.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,5				 1	 1	
Коллега	5,0					 1	

И9. Всегда готов прийти на помощь.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,0			 1		 1	
Коллега	5,0					 1	

И10. Находит синергию в команде, используя знания о разнообразии талантов коллег.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	3,0		 1		 1		
Коллега	5,0					 1	

К3. Инициативность



И11. Поддерживает изменения, которые активируются в компании, помогает другим освоиться с изменениями.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					1	
Руководитель	3,5			1	1		
Коллега							1




И12. Заранее подстраивает свою работу под изменяющуюся среду и стратегию развития компании.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					1	
Руководитель	4,5				1	1	
Коллега							1





И13. Заглядывает вперед и вносит новые предложения и идеи.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					1	
Руководитель	4,0				2		
Коллега	5,0					1	

И14. Готов принять обдуманный риск и взять на себя ответственность за принятые меры.

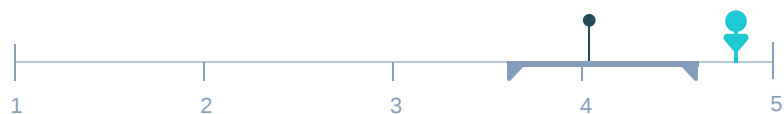
Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	5,0					 2	
Коллега	5,0					 1	

И15. Иницирует важные для компании проекты и изменения.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	4,0				 1		
Руководитель	5,0					 1	 1
Коллега	5,0					 1	

К4. Гибкость / Готовность к изменениям

Самооценка



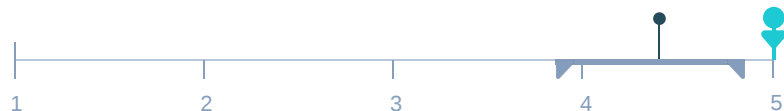
Балл
4,80

Руководитель







Балл
4,10

Коллега






Балл
5,00




И16. Открыт для новых идей и прислушивается к точкам зрения других людей.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	3,5			 1	 1		
Коллега	5,0					 1	





И17. Остается сосредоточенным, когда сталкивается с конфликтующими требованиями.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,0				 2		
Коллега	5,0					 1	




И18. Демонстрирует готовность менять идеи или представления на основе новой информации или фактов.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,0				 2		
Коллега	5,0					 1	

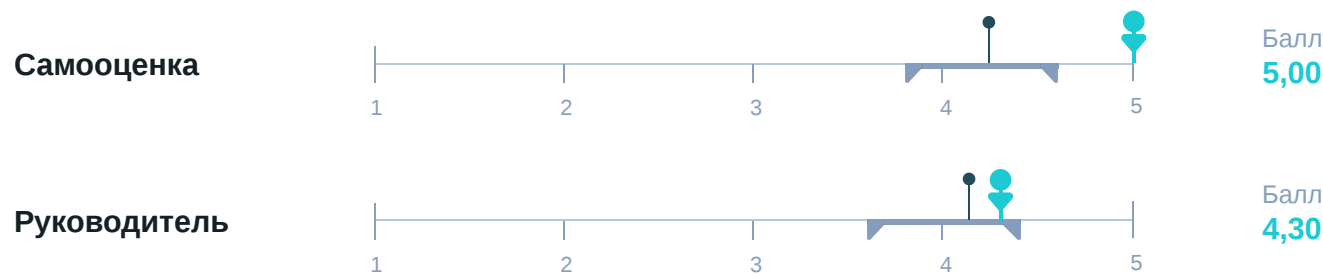
И19. Изменяет бизнес-процессы команды и компании, улучшает, автоматизирует и упрощает их.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	4,0				 1		
Руководитель	4,0			 1		 1	
Коллега	5,0					 1	




И20. Может легко переходить от конкретной задачи к более широкой картине, чтобы скорректировать подходы.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	5,0					 2	
Коллега	5,0					 1	

К5. Клиенториентированность







И21. При работе с клиентом не допускает существенных ошибок, влияющих на результат.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,0				 2		
Коллега							 1





И22. Слышит клиента и транслирует обратную связь для улучшения процессов в компании.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,5				 1	 1	
Коллега							 1





И23. Рассматривает задачу клиента комплексно в формате методологии JTBD, учитывая также эмоциональные потребности.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,5				 1	 1	
Коллега							 1

И24. Доступен в любое время для клиента, реагирует на его обращения и решает возникающие проблемы.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,5				 1	 1	
Коллега							 1




И25. Делает больше, чем просит клиент.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,0			 1		 1	
Коллега							 1




К6. Ориентация на результат






И26. Самостоятельно принимает решения, всегда ориентируясь на конечную цель.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	4,0				 1		
Руководитель	5,0					 2	
Коллега	5,0					 1	





И27. В своей работе постоянно демонстрирует высокие результаты, часто превосходящие ожидания.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	3,0			 1			
Руководитель	4,0				 2		
Коллега	5,0					 1	




И28. Понимает и работает в направлении достижения общих целей компании.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	5,0					 2	
Коллега	5,0					 1	

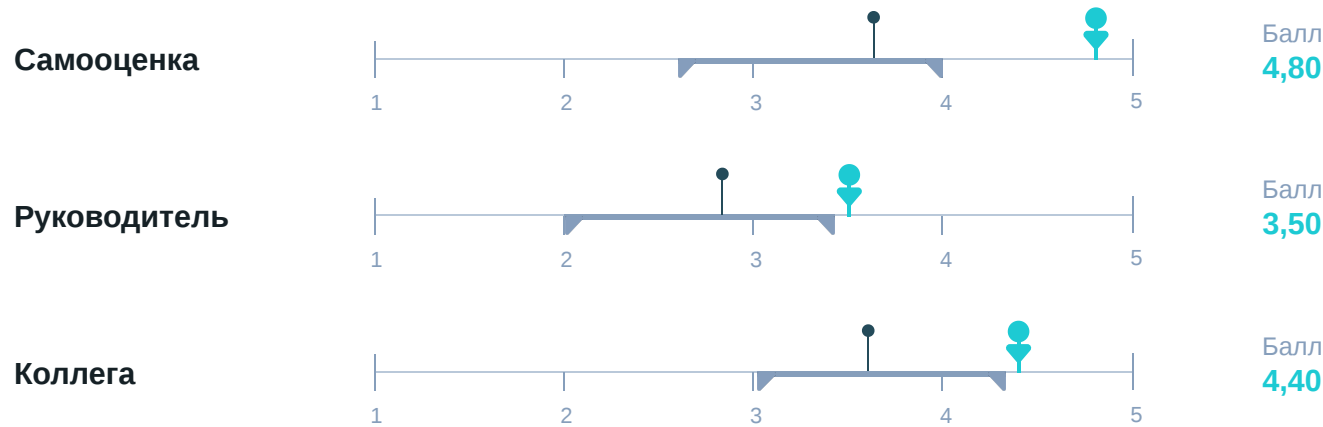
И29. Принимает ответственность за допущенные ошибки, анализирует их, чтобы избежать повторения в будущем.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,5				 1	 1	
Коллега	4,0				 1		





И30. Ставит перед собой амбициозные цели и стремится к их достижению.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	5,0					 2	
Коллега	5,0					 1	




К7. HR-экспертиза






ИЗ1. Понимает, какие функции есть в HR, и их основные JTBD.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	3,5			 1	 1		
Коллега	4,0				 1		





ИЗ2. Может понятным языком рассказать на какие KPI и как, влияют наши продукты.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,0				 2		
Коллега	4,0				 1		





ИЗ3. Понимает, с какими трудностями в данный момент сталкиваются HR.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	4,0				 2		
Коллега	5,0					 1	

ИЗ4. Следит за трендами на рынке и понимает как они могут изменить запросы HR в ближайшем будущем.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	5,0					 1	
Руководитель	3,0			 1			 1
Коллега	5,0					 1	

ИЗ5. Разбирается в текущих предложениях HR-Tech и может объяснить, чем наши решения лучше.

Роли	Балл	1	2	3	4	5	NA
Самооценка	4,0				 1		
Руководитель	3,0			 1			 1
Коллега	4,0				 1		

7. ОКНО ДЖОХАРИ

Модель личностного развития «Окно Джохари» — инструмент, который позволяет лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие.



Выделяют 4 зоны Окна Джохари:

Открытая зона (Знаю я, знают другие) — в этой зоне находятся качества, которые проявляются в общении с другими людьми и которые признают за сотрудником как он сам, так и остальные респонденты. В открытую зону попадают компетенции, в которых самооценка и средний балл всех категорий без самооценки составляет от 3,5.

Скрытая зона (Знаю я, не знают другие) — в этой зоне находятся качества, которые признает за собой сотрудник, но он не проявляет их в общении с другими людьми. В скрытую зону попадают компетенции, в которых самооценка составляет от 3,5, а средний балл оценки всех категорий без самооценки ниже 3,5.

Слепая зона (Знают другие, не знаю я) — в этой зоне находятся качества, о которых не подозревает сотрудник, но они заметны окружающим. В слепую зону попадают компетенции, в которых средний балл оценки всех категорий без самооценки составляет от 3,5, а самооценка ниже 3,5.

Зона неизвестного (Не знаю я, не знают другие) — в этой зоне находятся качества, неизвестные ни самому сотруднику, ни респондентам. В эту зону попадают компетенции, в которых самооценка и средний балл всех категорий без самооценки составляет ниже 3,5.

8. РЕЗУЛЬТАТЫ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

В разделе представлены мнения респондентов по компетенциям в зависимости от роли, а также средний результат по сотруднику без учета самооценки. Результаты усреднены по респондентам в пределах роли.

Компетенция	С	Р	К	СР
К1. Саморазвитие	4,80	3,90	4,50	4,15
К2. Работа в команде	5,00	3,80	4,60	4,20
К3. Инициативность	4,80	4,40	5,00	4,50
К4. Гибкость / Готовность к изменениям	4,80	4,10	5,00	4,55
К5. Клиенториентированность	5,00	4,30		4,30
К6. Ориентация на результат	4,40	4,70	4,80	4,75
К7. HR-экспертиза	4,80	3,50	4,40	3,95
Средние значения	4,80	4,10	4,72	4,34

Цветовая разметка результатов

- 1,00 — от 1,00 до 3,00 баллов
- 3,00 — от 3,00 до 3,75 баллов
- 3,75 — от 3,75 до 5,00 баллов

9. КОММЕНТАРИИ РЕСПОНДЕНТОВ

В разделе представлены комментарии респондентов в форме обратной связи. Все комментарии приведены в обезличенном формате и сгруппированы по компетенциям.

1. Продолжить делать (Keep doing). Что бы Вы порекомендовали оцениваемому сотруднику продолжать делать и в будущем? (2-3 пункта)

Коллега

- У тебя отличные ораторские способности, научи красиво говорить и излагать свои мысли.
- Всё, что делает сейчас)

Подчиненный

- Помогать коллега в различных рабочих моментах Организовывать различные активности в коллективе

2. Перестать делать (Stop doing). Что бы Вы порекомендовали оцениваемому сотруднику изменить/перестать делать? (2-3 пункта)

Коллега

- ничего

Подчиненный

- -

3. Начать делать (Start doing). Что бы Вы порекомендовали оцениваемому сотруднику начать делать? (2-3 пункта из того, что сотрудник еще не делает)

Коллега

- Затрудняюсь ответить

Подчиненный

- -