|  |  |
| --- | --- |
| *ООО «Стройгазконсалтинг»*  *Департамент кадровой политики и развития персонала*  *Центр обеспечения профессиональной деятельности персонала* | **Конфиденциально** |

**Форма ЗАКЛЮЧЕНИЯ**

**по результатам оценки компетенций руководителей**

**методом 360°**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ФИО: [%FIO%]  Возраст: [%AGE%]  Должность: [%JOBPOSITION%]  Подразделение: [%DEPARTMENT%]  Образование: [%EDUCATION%]  Стаж работы в СГК: [%STAGE%]  Дата оценки: [%DATE%]  Цель оценки: [%GOAL%] | |  | | --- | | **[%IMG\_PHOTO%]** | |

**Результаты оценки методом 360 градусов:**

Таб. 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели\* | Управленческие компетенции  (средний балл) | | | | | | | | | | Мотивационный профиль  (средний балл) | | | | | | Средний балл |
| Лидерство | | Управленческая ответст-венность | | Эффективное администрирование | | Эффектив-ное взаимодей-ствие, влияние | | Перспек-тивное мышление | | Ориента-ция на достижение результата | | Готов-ность к измене-ниям | | Ориента-ция на развитие | |
| 1. | 2.1. | | 2.2. | | 2.3. | | 2.4. | | 2.5. | | 3.1. | | 3.2. | | 3.3 | | 4. |
| Сильные стороны | [%S-96%] | | [%S-98%] | | [%S-99%] | | [%S-100%] | | [%S-97%] | | [%S-94%] | | [%S-93%] | | [%S-95%] | | [%AVG%] |
| Зоны развития | [%Z-96%] | | [%Z-98%] | | [%Z-99%] | | [%Z-100%] | | [%Z-97%] | | [%Z-94%] | | [%Z-93%] | | [%Z-95%] | |
| Ра­зногласия\*\* | [%R1-96%] | [%R2-96%] | [%R1-98%] | [%R2-98%] | [%R1-99%] | [%R2-99%] | [%R1-100%] | [%R2-100%] | [%R1-97%] | [%R2-97%] | [%R1-94%] | [%R2-94%] | [%R1-93%] | [%R2-93%] | [%R1-95%] | [%R2-95%] |
| Скрытые силы\*\*\* | [%H1-96%] | [%H2-96%] | [%H1-98%] | [%H2-98%] | [%H1-99%] | [%H2-99%] | [%H1-100%] | [%H2-100%] | [%H1-97%] | [%H2-97%] | [%H1-94%] | [%H2-94%] | [%H1-93%] | [%H2-93%] | [%H1-95%] | [%H2-95%] |
| **Средний балл** | [%A-96%] | | [%A-98%] | | [%A-99%] | | [%A-100%] | | [%A-97%] | | [%A-94%] | | [%A-93%] | | [%A-95%] | |

\* условные цветовые обозначения:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| уровень развития | базовый уровень | уровень опыта | уровень мастерства |

\*\* здесь слева приведена средняя оценка, данная подчиненными; справа – оценка, данная руководителем;

\*\*\* здесь слева приведена самооценка; справа – средняя оценка по всем другим категориям респондентов;

Таким образом… (с учетом сравнения оценок, вывод, рекомендации)

Эксперт

Начальник ЦОП

С результатами оценки ознакомлен: «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(должность) (подпись) (Ф.И.О)

**Стр.2 Заключения 3600**

**Управленческие компетенции**

|  |
| --- |
| ***СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ*** |
| [%row:table\_6p:text%] |
| ***СЛАБЫЕ СТОРОНЫ*** |
| [%row:table\_6m:text%] |

**Мотивационный профиль**

|  |
| --- |
| ***СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ*** |
| [%row:table\_5p:text%] |
| ***СЛАБЫЕ СТОРОНЫ*** |
| [%row:table\_5m:text%] |

Таб.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Управленческие компетенции  (средний балл) | | | | | Мотивационный профиль  (средний балл) | | | Средний балл |
| Лидерство | Управленческая ответст-венность | Эффектив-ное админист-рирование | Эффектив-ное взаимодей-ствие, влияние | Перспек-тивное мышление | Ориента-ция на достижение результата | Готов-ность к измене-ниям | Ориента-ция на развитие |
| Самооценка | [%90-96%] | [%90-98%] | [%90-99%] | [%90-100%] | [%90-97%] | [%90-94%] | [%90-93%] | [%90-95%] | [%90%] |
| Адм. рук. | [%180-96%] | [%180-98%] | [%180-99%] | [%180-100%] | [%180-97%] | [%180-94%] | [%180-93%] | [%180-95%] | [%180%] |
| Фун. рук. | [%720-96%] | [%720-98%] | [%720-99%] | [%720-100%] | [%720-97%] | [%720-94%] | [%720-93%] | [%720-95%] | [%720%] |
| Подчиненные | [%360-96%] | [%360-98%] | [%360-99%] | [%360-100%] | [%360-97%] | [%360-94%] | [%360-93%] | [%360-95%] | [%360%] |
| Коллеги | [%270-96%] | [%270-98%] | [%270-99%] | [%270-100%] | [%270-97%] | [%270-94%] | [%270-93%] | [%270-95%] | [%270%] |
| Средний балл | [%96%] | [%98%] | [%99%] | [%100%] | [%97%] | [%94%] | [%93%] | [%95%] | [%AVG2%] |

**Стр.3 Заключения 3600**

**Управленческие компетенции\***

Рис. 1

**[%IMG\_cluster\_6\_0%]  
[%IMG\_cluster\_6\_1%]  
Сравнение оценок**

Таб. 3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Компетенция** | **Адм. рук.** | **Фун. рук.** | **Коллеги** | **Подчиненные** | **Самооценка** | **Средний балл** |
| Лидерство | [%96-180%] | [%96-720%] | [%96-270%] | [%96-360%] | [%96-90%] | [%T3-96%] |
| Управленческая ответственность | [%98-180%] | [%98-720%] | [%98-270%] | [%98-360%] | [%98-90%] | [%T3-98%] |
| Эффективное администрирование | [%99-180%] | [%99-720%] | [%99-270%] | [%99-360%] | [%99-90%] | [%T3-99%] |
| Эффективное взаимодействие, влияние | [%100-180%] | [%100-720%] | [%100-270%] | [%100-360%] | [%100-90%] | [%T3-100%] |
| Перспективное мышление | [%97-180%] | [%97-720%] | [%97-270%] | [%97-360%] | [%97-90%] | [%T3-97%] |
| **Средний балл** | [%T3-180%] | [%T3-720%] | [%T3-270%] | [%T3-360%] | [%T3-90%] | [%AVG3%] |

\*Перечень и описание управленческих компетенций представлен в таблице 7.

**Стр.4 Заключения 3600**

**Мотивационный профиль\***

Рис. 2

**[%IMG\_cluster\_5\_0%]  
[%IMG\_cluster\_5\_1%]  
Сравнение оценок**

Таб. 4

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Компетенция** | **Адм. рук.** | **Фун. рук.** | **Коллеги** | **Подчиненные** | **Самооценка** | **Средний балл** |
| Ориентация на достижение результата | [%94-180%] | [%94-720%] | [%94-270%] | [%94-360%] | [%94-90%] | [%T4-94%] |
| Готовность к изменениям | [%93-180%] | [%93-720%] | [%93-270%] | [%93-360%] | [%93-90%] | [%T4-93%] |
| Ориентация на развитие | [%95-180%] | [%95-720%] | [%95-270%] | [%95-360%] | [%95-90%] | [%T4-95%] |
| **Средний балл** | [%T4-180%] | [%T4-720%] | [%T4-270%] | [%T4-360%] | [%T4-90%] | [%AVG4%] |

\*Перечень и описание управленческих компетенций мотивационного профиля представлен в таблице 7

**Стр.5 Заключения 3600**

**Дополнительная информация по итогам оценки 360°**

Помимо заполнения анкет, участникам опроса были заданы вопросы:

1. «Каковы, с Вашей точки зрения, сильные стороны этого человека?»;
2. «Каковы, с Вашей точки зрения, области, требующие развития?».

В таблице дословно представлены все ответы респондентов на эти вопросы.

Таб. 5

Ответы респондентов на поставленные вопросы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Области для развития** |
| [%row:table\_5:1%] | [%row:2%] |

**Стр.6 Заключения 3600**

***Справочная информация***

**ЕДИНАЯ ШКАЛА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Таб. 6

|  |  |
| --- | --- |
| **УРОВНИ** | **ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ** |
| **УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)** | Проявляет особо высокую степень развития данной компетенции; выступает с инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции, создает возможности для развития компетенции у коллег. |
| **УРОВЕНЬ ОПЫТА** | Проявляет компетенцию во всех ситуациях, в том числе нестандартных, при решении задач повышенной сложности. |
| **БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ** | Проявляет компетенцию во всех стандартных рабочих ситуациях. |
| **УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ** | Проявляет компетенцию в рамках знакомой деятельности. В других случаях компетенция проявляется ограниченно в виде отдельных элементов. |
| **УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ** | Не проявляет компетенцию. Не понимает важности компетенции, не пытается ее развивать. |

**ПЕРЕЧЕНЬ И ОПИСАНИЕ измеряемых КОМПЕТЕНЦИЙ**

Таб. 7

|  |  |
| --- | --- |
| **КОМПЕТЕНЦИИ** | **ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ** |
| **Управленческие компетенции** | |
| Лидерство:  1) Управление командой  2) Мотивация подчиненных  3) Развитие подчиненных | Организация и развитие командной работы, харизматичность, мотивирование подчиненных. |
| Перспективное мышление:  1) Анализ ситуации  2) Прогнозирование развития событий с учетом рисков и возможностей  3) Планирование действий | Прогнозирование развития ситуации на основе анализа ее текущего состояния, учета существующих рисков и возможностей с целью планирования действий по достижению целей подразделения/компании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. |
| Управленческая ответственность:  1) Самостоятельность в принятии решений  2) Ответственность за принятые решения | Самостоятельное принятие управленческих решений, включая непопулярные меры; полная личная ответственность за последствия принятых решений. |
| Эффективное администрирование:  1) Использование ресурсов  2) Управление исполнением (постановка задачи, контроль)  3) Организация выполнения работ | Организация деятельности подчиненных и их взаимодействия для выполнения стоящих задач. |
| Эффективное взаимодействие, влияние:  1) Развитие отношений  2) Навыки влияния  3) Отстаивание позиции в общении с оппонентами | Организация взаимодействия с органами власти и иными заинтересованными лицами с целью оказания влияния и продвижения интересов компании. |
| **Мотивационный профиль** | |
| Готовность к изменениям:  1) Скорость ротации в новых условиях  2) Отношение к новым идеям и практикам, внедрение новых подходов и методов работы | Способность быстро адаптироваться к изменениям рабочей ситуации, проявление инициативы во внедрении более эффективных методов работы. |
| Ориентация на достижение результата:  1) Активность в преодолении трудностей на пути достижения результата  2) Стремление улучшить достигнутый результат | Стремление достигать наилучшего результата, несмотря на сопутствующие трудности. |
| Ориентация на развитие:  1) Инициатива в получении новых знаний и навыков  2) Четкость целей по развитию своих профессиональных и управленческих компетенций | Настрой на непрерывное совершенствование своих профессионально важных качеств, знание своих сильных и слабых сторон, четкость целей развития. |

**Стр.7 Заключения 3600**

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

По окончании проработки полученных результатов просим Вам в качестве обратной связи ответить на ряд вопросов:

1. Для меня оказались новыми и неожиданными следующие результаты:

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. Я считаю приоритетными для себя следующие зоны развития:

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

3) Мои основные ресурсы для развития - это: **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

подпись