

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ
СЛУЖАЩИХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ
ВЛАСТИ, РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ
ФЕДЕРАЛЬНЫМ ОРГАНАМ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ,
РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ФОНДОВ,
ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ,
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА ОЦЕНКИ «360 ГРАДУСОВ»**

Москва
ноябрь 2020 г.

Содержание

Введение.....	3
1. Глоссарий.....	3
2. Оцениваемые компетенции команды цифровой трансформации и уровни их проявления по категориям оцениваемых.....	4
3. Методические рекомендации по проведению оценки компетенций с использованием метода «360 градусов».....	8
3.1. Организация оценки.....	8
3.2. Условия проведения оценки.....	8
3.3. Процедура проведения оценки.....	9
3.4. Обработка результатов оценки.....	11
3.5. Использование результатов оценки.....	15
Приложение 1. Форма детализации результатов оценки компетенций методом «360 градусов»	16
Приложение 2. Пример визуализации общей диаграммы компетенций.....	18
Приложение 3. Пример визуализации общей диаграммы оценок окружения.....	19
Приложение 4. Пример визуализации анализа расхождения оценок.....	20

Введение

Оценка государственных гражданских служащих федеральных органов исполнительной власти, работников организаций, подведомственных федеральным органам исполнительной власти, работников государственных внебюджетных фондов, обеспечивающих цифровую трансформацию (далее – работников), с использованием метода оценки «360 градусов» инициирована поручением Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Д.Н. Чернышенко от 10 августа 2020 г. № ДЧ-П10-9098 (далее – Поручение).

Метод оценки «360 градусов» используется исключительно для оценки личностных компетенций – индивидуальных особенностей личности, влияющих на выполнение профессиональных обязанностей. Метод предполагает вовлечение в процесс оценки не только непосредственно оцениваемого, но и представителей его делового окружения. Это позволяет повысить объективность оценки как за счет количества участников, так и за счет того, что оценки делового окружения базируются на реальном опыте взаимодействия в процессе работы.

Цель оценки – определить уровень развития личностных компетенций, влияющих на эффективность и результативность реализации проектов цифровой трансформации, государственных гражданских служащих (работников), обеспечивающих цифровую трансформацию государственного управления.

1. Глоссарий

Компетенция – набор знаний, умений, навыков, способов деятельности, которые являются основой для качественного решения профессиональных задач.

Личностные компетенции в сфере цифрового развития – группа компетенций, отражающих индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития.

Модель компетенций – полный набор компетенций и их характеристик, сформированный в соответствии с видом профессиональной деятельности.

Паспорт компетенций – форма фиксации результатов оценки компетентности в сопоставлении с профилем компетенций работника и рекомендациями по выстраиванию индивидуальной траектории развития в соответствии с видом профессиональной деятельности

Поведенческий индикатор компетенции – описание проявлений компетенции в поведении человека.

Уровень проявления (компетенции) – степень выраженности компетенции, определенная с помощью поведенческих индикаторов.

Эталонный профиль компетенций – эталонные значения уровня выраженности компетенций, перечисленных в модели компетенций и необходимых для выполнения функций, и полномочий определенной роли.

2. Оцениваемые компетенции команды цифровой трансформации и уровни их проявления по категориям оцениваемых

В рамках оценки проводится анализ личностных компетенций, заявленных в качестве требования к кандидатам на должность заместителя руководителя федерального органа исполнительной власти, ответственного за цифровую трансформацию (определены письмом Минцифры России от 4 февраля 2020 г. № МШ-П8-070-2327).

Оцениваемые личностные компетенции:

1. Нацеленность на результат – совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающая максимизацию собственных возможностей при выполнении взятых обязательств, решении нестандартных, сложных задач для полного и своевременного получения результатов и достижения целей цифрового развития наиболее продуктивным способом. Для компетенции «Нацеленность на результат» предусмотрены следующие ключевые поведенческие индикаторы:

- 1.1. Мыслит и ведет себя в соответствии с логикой «цель – действие – результат».
- 1.2. Применяет правила или процедуры гибко, в зависимости от конкретной ситуации, для более эффективного выполнения задач.
- 1.3. Настойчив в достижении поставленных целей и решении задач; столкнувшись с трудностями, возражениями (и/или недостатком ресурсов), находит способы преодолеть их.

2. Клиентоцентричность – совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающая сознательную направленность на максимальное удовлетворение потребностей всех бенефициаров цифровой трансформации (с учетом разумных издержек. Для компетенции «Клиентоцентричность» предусмотрены следующие ключевые поведенческие индикаторы:

- 2.1. Легко устанавливает контакт и налаживает взаимоотношения с партнерами по коммуникации, проявляет эмпатию.
- 2.2. Предоставляет персонализированные решения, максимально адаптированные для каждого клиента.
- 2.3. Регулярно запрашивает обратную связь по результатам своей работы и использует ее для корректировки и улучшения деятельности.

3. Коммуникативность – совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих выбор наилучшей стратегии и тактики общения, эффективную деловую коммуникацию, открытость и взаимоуважение в целях построения сотрудничества в процессе реализации стратегии цифровой трансформации и проектов цифрового развития. Для компетенции «Коммуникативность» предусмотрены следующие ключевые поведенческие индикаторы:

- 3.1. Проявляет взаимоуважение (умение слушать и слышать), применяет техники активного слушания, терпим к иным точкам зрения.
- 3.2. Активно влияет на события и участников коммуникации для достижения поставленных целей и решения задач в своей деятельности.
- 3.3. Корректно отстаивает свои интересы, права и линию поведения в ситуации внешнего давления, спокойно говорит «нет», если что-то его не устраивает, корректно обосновывая свою позицию.

4. **Эмоциональный интеллект** – совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих возможность управлять личными эмоциями и эмоциями других людей для решения практических задач, верно оценивать эмоции, намерения, мотивацию и желания (свои и чужие), создавать и поддерживать рабочую атмосферу во время командной работы. Для компетенции «Эмоциональный интеллект» предусмотрены следующие ключевые поведенческие индикаторы:

- 4.1. Управляет своими эмоциями: адекватно воспринимает сдержанно реагирует на внешние раздражители.
- 4.2. Понимает эмоции, намерения, мотивацию и желания других людей, способен мотивировать других.
- 4.3. Создает психоэмоциональную атмосферу, благоприятную (комфортную, психологически безопасную) для работы команды.

5. **Креативность** – совокупность устойчивых особенностей личности, обеспечивающих способность формулировать нестандартные идеи, отходить от традиционных схем мышления, быстро находить выход из сложных ситуаций, используя нешаблонные подходы. Для компетенции «Креативность» предусмотрены следующие ключевые поведенческие индикаторы:

- 5.1. Обладает нестандартным, оригинальным мышлением, сам выдвигает новые идеи и поддерживает инициативные идеи коллег.
- 5.2. Распознает непродуктивные ментальные модели (процесс мышления, основанный на предыдущем опыте, направляющий действия человека) и стереотипы и отказывается от них.
- 5.3. Находит новые, нестандартные способы решения проблемы, анализирует их плюсы и минусы, риски, выбирает оптимальное решение.

6. **Критичность** – совокупность устойчивых особенностей личности, позволяющих обдуманно и взвешенно проводить оценку событий, процессов, результатов деятельности, направленную на всестороннюю проверку и исправление возможно допущенных ошибок; способность осознавать свои ошибочные решения и приводить доводы «за» и «против», выдвигать предложения и подвергать их всесторонней проверке, мыслить в долгосрочной, стратегической перспективе. Для компетенции «Критичность» предусмотрены следующие ключевые поведенческие индикаторы:

- 6.1. Ставит под сомнение поступающую информацию, включая собственные убеждения, проверяет достоверность фактов.

6.2. При принятии решений опирается на метазнания, кругозор, опыт и экспертные мнения.

6.3. Анализирует, синтезирует и оценивает информацию для принятия решений и реализации своих действий, видит картину потенциальных рисков и ключевых факторов успеха в целом.

Каждая компетенция имеет уровень проявления, который выражен в числовом диапазоне от 0 до 3. Описание уровней проявления компетенций представлено в таблице.

УРОВЕНЬ ПРОЯВЛЕНИЯ		ОПИСАНИЕ УРОВНЯ ПРОЯВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ
цифровое значение	текстовое значение	
0	Отсутствует проявление компетенции	Отсутствует проявление компетенции или преобладает поведение, противоположное целевому.
1	Компетенция недостаточно выражена	Компетенция проявляется на базовом уровне. Оцениваемый знает и применяет некоторые инструменты и методы, но данная компетенция не является его сильной стороной. Рекомендуется сделать акцент на ее развитии.
2	Компетенция достаточно выражена	Компетенция выражена на достаточном уровне, большинство характеристик и индикаторов являются сильными сторонами оцениваемого и носят позитивный характер, негативные проявления на минимальном уровне. Тем не менее, отдельные элементы компетенции требуют развития.
3	Компетенция ярко выражена	Компетенция проявляется на превосходном уровне и является очевидно сильной стороной оцениваемого. Подавляющее число характеристик и индикаторов — позитивные. Оцениваемый демонстрирует соответствие характеристикам и индикаторам компетенции. Способен транслировать знания и умения, необходимые для развития данной компетенции у других.

Для каждой категории оцениваемых работников предусмотрены референтные значения - минимально рекомендуемый и целевой уровни проявления компетенций. Совокупность значений в пределах референтных составляют зону компетентности.

К категориям оцениваемых работников относятся:

- Руководитель цифровой трансформации - заместитель руководителя федерального органа исполнительной власти, заместитель руководителя организации, подведомственной федеральному органу исполнительной

власти, заместитель руководителя государственного внебюджетного фонда, ответственный за цифровую трансформацию, а также кандидаты на данные должности;

- Категория «руководители» - государственные гражданские служащие федерального органа исполнительной власти, работники организаций, подведомственных федеральному органу исполнительной власти, работники государственных внебюджетных фондов, являющиеся кандидатами или участниками команды цифровой трансформации, деятельность которых подразумевает управление той или иной областью в проекте цифровой трансформации, за исключением руководителя цифровой трансформации;
- Категория «исполнители» - государственные гражданские служащие федерального органа исполнительной власти, работники организаций, подведомственных федеральному органу исполнительной власти, работники государственных внебюджетных фондов, являющиеся кандидатами или участниками команды цифровой трансформации, деятельность которых подразумевает участие в реализации отдельных мероприятий проекта цифровой трансформации.

Для каждой категории оцениваемых работников предусмотрены минимально рекомендуемый и целевой уровни проявления компетенций, которые представлены в таблице.

Категория оцениваемого	Компетенции	Нацеленность на результат	Клиентоцентричность	Коммуникативность	Эмоциональный интеллект	Креативность	Критичность
	Уровень проявления компетенции						
Руководитель цифровой трансформации	Минимально рекомендуемый	2,5	2,0	2,5	2,5	1,0	2,0
	Целевой	3,0	2,6	3,0	3,0	2,6	2,8
Руководители	Минимально рекомендуемый	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,9
	Целевой	2,8	2,6	2,5	2,5	2,6	2,8
Исполнители	Минимально рекомендуемый	1,5	2,0	2,0	1,8	1,5	1,7
	Целевой	2,3	2,6	2,5	2,0	2,0	2,1

3. Методические рекомендации по проведению оценки компетенций с использованием метода «360 градусов»

3.1. Организация оценки

Проведение оценки компетенций с использованием метода «360 градусов» предполагает самостоятельный анализ личностных компетенций оцениваемого, а также анализ личностных компетенций оцениваемого его деловым окружением через поведенческие индикаторы.

Организаторами проведения оценки работников, обеспечивающих цифровую трансформацию, являются:

- Для категории «руководители цифровой трансформации» - Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Центр подготовки руководителей цифровой трансформации Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее – Центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС);
- Для категорий «руководители» и «исполнители» - кадровые подразделения федеральных органов исполнительной власти, организаций, подведомственных федеральному органу исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов с учетом методических рекомендаций.

Оценка категории работников «руководители цифровой трансформации» осуществляется с использованием информационно-коммуникационных технологий – информационной платформы, разрабатываемой и администрируемой Центром подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС.

Оценка категории работников «руководители» и «специалисты» осуществляется указанными кадровыми подразделениями самостоятельно с использованием доступных информационно-коммуникационных технологий или разрабатываемых форм опросников.

Рекомендуется проводить оценку ежегодно в один и тот же выбранный период времени. Длительность проведения процедур оценки не может составлять более 14 календарных дней без учета времени на обработку результатов оценки.

3.2. Условия проведения оценки

Оценка методом «360 градусов» предполагает оценку исключительно личностных компетенций. Результаты оценки на усмотрение организатора проведения оценки могут быть дополнены объективными данными о достижении ключевых показателей эффективности, тестированием профессиональных компетенций и иными данными.

Рекомендуется оценивать работников, проработавших в текущей должности не менее трех месяцев. Для представителей делового окружения рекомендуется, чтобы опыт их взаимодействия с оцениваемым также составлял не менее трех месяцев.

Рекомендуется обеспечить следующий состав делового окружения:

- «руководитель» - должностное лицо, в прямом функциональном подчинении которого находится оцениваемый;
- «коллеги» – работники, замещающие должность сопоставимого уровня подчинения, с которыми оцениваемый взаимодействует в процессе своей профессиональной деятельности. Рекомендуется обеспечить участие в оценке не менее 2 коллег;
- «подчиненные» – работники, находящиеся в непосредственном подчинении у оцениваемого, либо работники организации, подведомственной государственному органу, чью деятельность непосредственно координирует оцениваемый. Рекомендуется обеспечить участие в оценке не менее 3 подчиненных.

Допускается замена представителей делового окружения в процессе проведения оценки в случае невозможности их участия в связи с болезнью, отпуском, командировкой и по иным уважительным причинам.

Участники оценки должны обеспечить ее анонимность на всех этапах:

- оцениваемый не знает, кто и каким образом его оценивает; не участвует в определении представителей делового окружения, которые будут участвовать в оценке;
- представители делового окружения не знают, кто из представителей делового окружения также участвует в оценке; они не обладают информацией о результатах самооценки оцениваемого и результатах оценки других представителей делового окружения;
- представители кадрового подразделения не разглашают третьим лицам, не участвующим в оценке, перечень представителей делового окружения, участвующих в оценке;
- результаты оценки доступны оцениваемому, ответственному представителю кадровой службы, руководителю государственного органа. Не допускается разглашение и(или) передача результатов оценки иным лицам.

Ответственность за соблюдение условий анонимности и защиты персональных данных несут представители кадровых подразделений заинтересованных государственных органов, ответственных за организацию и проведение процедуры оценки.

3.3. Процедура проведения оценки

Для проведения оценки требуется разработать опросники с учетом следующих положений:

- опросники составляются на основе модели компетенций, поведенческих индикаторов, перечисленных в разделе 2 «Оцениваемые компетенции команды цифровой трансформации и уровни их проявления по категориям оцениваемых» данных Методических рекомендаций; имеют единую структуру в рамках каждой категории оцениваемых; в этой связи рекомендуется включать вопросы, возможные к наблюдению в ходе опыта взаимодействия с оцениваемым;
- опросники разрабатываются для каждой категории оцениваемых (руководитель цифровой трансформации, руководители и исполнители), и учитывают уровень вовлеченности, полномочий и ответственности при реализации проектов цифровой трансформации, характер взаимодействия с оцениваемым;
- опросники составляются на основе поведенческих индикаторов и имеют единую структуру в рамках каждой категории оцениваемых, рекомендуется включать вопросы, возможные к наблюдению в ходе опыта взаимодействия с оцениваемым;
- опросник составляется, исходя из правила: одно утверждение на каждый поведенческий индикатор, совокупный объем опросника составляет 18 утверждений;
- ответ на каждое утверждение оценивается по 7-балльной шкале:
 - 1 – полностью не согласен;
 - 2 – не согласен;
 - 3 – скорее, не согласен;
 - 4 – ни то, ни другое;
 - 5 – скорее, согласен;
 - 6 – согласен;
 - 7 – полностью согласен.

Для разработанных опросников допускается проведение процедуры валидации, подтверждающий их уровень точности и достоверности.

Разработанные опросники для целей проведения оценки могут использоваться на бумажных и электронных носителях, а также в специальных информационных решениях, позволяющих автоматизировать сбор и обработку данных оценки в соответствии с настоящими методическими рекомендациями.

Для организации проведения регулярной оценки рекомендуется использовать разработанные опросники без изменения формулировок утверждений в целях обеспечения сопоставимости результатов текущей оценки с результатами оценок предыдущих периодов.

Координацию оценки категории «руководитель цифровой трансформации» осуществляет представитель Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (далее – представитель Минцифры России).

Представитель кадрового подразделения:

- обеспечивает разработку опросников для проведения оценки с учетом настоящих методических рекомендаций;

- определяет представителей делового окружения для оценки руководителя цифровой трансформации;
- при подготовке к оценке оцениваемых категорий «руководители» и «исполнители», совместно с руководителем цифровой трансформации определяет перечень участников оценки, а также представителей делового окружения для каждого оцениваемого;
- информирует участников оценки об участии в оценке, ее сроках и методологии проведения;
- направляет участникам оценки необходимые материалы для участия в оценке (материалы оценки могут отличаться в зависимости от способа формирования опросника – бумажные или электронные носители).
- направляет представителям делового окружения категории оцениваемого «руководитель цифровой трансформации» материалы, предоставленные представителем Минцифры России (данные и инструкции для доступа на информационную платформу, разрабатываемую и администрируемую Центром подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС);
- обеспечивает контроль сроков прохождения оценки, обеспечивает оперативную замену представителей делового окружения в случае их невозможности участия в оценке;
- обеспечивает конфиденциальность участия работников в оценке;
- обрабатывает и направляет руководителю цифровой трансформации результаты оценки по категориям «руководители» и «исполнители».

Оцениваемый и представители делового окружения проходят оценку, отвечая на утверждения. Ориентировочное время ответов на утверждения – до 15 мин.

3.4. Обработка результатов оценки

Обработка результатов оценки осуществляется путем анализа результатов опросников. На основе проведенного анализа формируются следующие отчетные материалы, в совокупности представляющие паспорт компетенций:

- детализация результатов оценки;
- общая диаграмма компетенций;
- общая диаграмма оценок делового окружения;
- анализ расхождения оценок;
- краткий отчет для руководителя.

При обработке результатов, а также подготовке отчетных материалов не допускается упоминание и использование в любом виде персональных данных представителей делового окружения - участников оценки.

Все результаты оценки компетенций и их индикаторов должны быть переведены в уровни проявления, предусмотренные для компетенций и выраженные в числовом диапазоне от 0 до 3. Результаты округляются с

точностью до десятых (один знак после запятой). Для значений, заканчивающихся на цифру 5, округление осуществляется в большую сторону.

Детализация результатов оценки представляет собой таблицу, которая содержит:

- оценки в разрезе компетенций и их поведенческих индикаторов, сформированных по группам участников оценки (самооценка, руководитель, коллеги, подчиненные);
- среднюю арифметическую оценку по всем группам участников оценки;
- результаты предыдущей оценки – представляют собой средние значения результатов оценки прошлых периодов по соответствующим компетенциям и их поведенческим индикаторам. Допускается заполнение предыдущих оценок частично только по тем компетенциям и (или) их поведенческим индикаторам, по которым есть соответствующие оценки прошлых периодов. Допускается использование результатов оценок, полученных иными методами оценки (отличными от метода «360 градусов»);
- референтные значения - границы минимально рекомендуемого и целевого уровней развития компетенций для соответствующей категории оценивания.

Форма детализации результатов оценки представлена в приложении 1.

Предусмотрен следующий порядок заполнения формы детализации результатов оценки:

1. Определение и внесение в форму детализации результатов оценки результатов самооценки и результаты оценки руководителя, для этого:

1.1. Полученные результаты по каждому индикатору индексируются на значение 0,43. Так, при выборе ответа на утверждение «5 – скорее, согласен» значение соответствующего индикатора, который оценивался данным утверждением, рассчитывается как $5 * 0,43 = 2,15$. После округления в большую сторону до десятых получаем значение индикатора 2,2.

1.2. Значение уровня проявления компетенции рассчитывается как среднее арифметическое значений поведенческих индикаторов, входящих в состав компетенции.

2. Определение и внесение в форму детализации результатов оценки результатов оценок коллег и подчиненных, для этого:

2.1. Определяется среднее значение оценки индикатора компетенции по числу участников оценки. Так, для оценки индикатора компетенции для категории «подчиненные» вес трех полученных ответов на одно и тоже утверждение суммируется и делится на три. Например, при ответах на одно утверждение от трех подчиненных «7 – полностью согласен», «4 – ни то, ни другое», «6 – согласен» среднее значение оценки поведенческого индикатора рассчитывается как $(7+4+6)/3 = 5,67$.

2.2. Полученные результаты по каждому индикатору индексируются на значение 0,43. Так, для среднего значения оценки поведенческого индикатора из предыдущего примера, расчет производится как $5,67 * 0,43 = 2,43$. После округления до десятых получаем значение индикатора 2,4.

2.3. Значение уровня проявления компетенции рассчитывается как среднее арифметическое значение поведенческих индикаторов, входящих в состав компетенции.

3. На основе полученных значений оценки компетенций и их индикаторов по группам участников оценки рассчитывается среднее арифметическое значение оценки компетенций и их индикаторов. Полученные данные вносятся в форму детализации результатов оценки.

4. Вносятся результаты оценки предыдущих периодов.

5. Вносятся референтные значения для компетенций, зависящие от категории оцениваемого.

Общая диаграмма компетенций представляет собой круговую диаграмму значений средней оценки компетенций и их соотношение с референтными значениями проявления компетенций. Данные в диаграмме рекомендуется дополнительно отображать в виде таблицы. При наличии результатов предыдущей оценки допускается их изображение на диаграмме и внесение в таблицу. Все данные берутся из отчетных материалов «Детализация результатов оценки». Пример общей диаграммы компетенций представлен в приложении 2.

Общая диаграмма оценок делового окружения представляет собой круговую диаграмму значений результатов оценок всех категорий участников оценки – самооценки, оценок руководителя, коллег и подчиненных. Все данные берутся из отчетных материалов «Детализация результатов оценки».

Диаграмма оценок делового окружения также включает анализ адекватности самооценки, которая рассчитывается как разница между самооценкой и средней оценкой делового окружения (оценка руководителя, коллег, подчиненных). Чем выше данная разница, тем сильнее завышена или занижена самооценка.

Уровень адекватности самооценки определяется согласно таблице:

Уровень адекватности самооценки	Способ определения	Описание
Высокий	2 и менее компетенций имеют разницу в 0,5 баллов (по модулю)	Оцениваемый верно определяет большинство своих сильных и слабых сторон
Средний	3 и менее компетенций имеют разницу в 0,5 баллов (по модулю)	Оцениваемый верно определяет некоторые сильные и слабые стороны
Низкий	4 и более компетенций имеют разницу в 0,5 баллов (по модулю)	Искаженное представление оцениваемого о своих сильных и

		слабых сторонах
--	--	-----------------

Пример общей диаграммы оценок делового окружения представлен в приложении 3.

Анализ расхождения оценок представляет собой точечную диаграмму, где ось абсцисс - результаты самооценки, а ось ординат – среднее значение результатов оценки делового окружения (оценка руководителя, коллег, подчиненных).

В зависимости от расположения результатов самооценки и средних значений оценки делового окружения можно сделать выводы об очевидных и неочевидных сильных сторонах и зонах развития оцениваемого.

Анализ расхождения оценок определяется согласно таблице:

Область расхождения	Способ определения	Описание
Очевидные сильные стороны	Самооценка > 1,5 Оценка делового окружения > 1,5	Компетенции, которыми оцениваемый владеет на высоком (целевом) уровне, и в этом уверен как он сам, так и его коллеги
Неочевидные сильные стороны	Самооценка < 1,5 Оценка делового окружения > 1,5	Зона «скромности»: окружающие оценили данные компетенции выше, чем оцениваемый. Можно рекомендовать дополнительную оценку (ассесмент-центр, глубинное интервью), чтобы понять реальную необходимость развивать данные компетенции
Неочевидные зоны роста	Самооценка > 1,5 Оценка делового окружения < 1,5	Компетенции, которые окружающие оценили ниже, чем оцениваемый. С высокой степенью вероятности данные компетенции рекомендуется развивать. Дополнительно может быть проведен ассесмент-центр или глубинное интервью.
Очевидные зоны роста	Самооценка < 1,5 Оценка делового окружения < 1,5	Компетенции, которые и оцениваемый, и окружающие оценили как недостаточно проявленные

Пример анализа расхождения оценок представлен в приложении 4.

Краткий отчет для руководителя – комплексная информация, которая содержит выводы об уровне проявления компетенций в распределении по группам:

- **компетенции ярко выражены** – группа компетенций, результат по которым соответствует или выше целевого уровня, предусмотренного для оцениваемой категории;

- **компетенции в пределах зоны компетентности** – группа компетенций, результат по которым соответствует референтными значения от минимально рекомендуемого уровня (включительно) до целевого уровня (исключительно), предусмотренного для оцениваемой категории;
- **компетенции рекомендуется развивать** – группа компетенций, результат по которым ниже минимально рекомендуемого уровня, предусмотренного для оцениваемой категории.

Краткий отчет содержит выводы об адекватности самооценки.

Краткий отчет может содержать иную информацию, раскрывающую или дополняющую результаты оценки компетенций методом «360 градусов».

3.5. Использование результатов оценки

В результате оценки компетенций методом «360 градусов» работник получает обратную связь о своих компетенциях и дальше более осознанно может определить вектор и способы своего развития.

Целостная картина по уровню развития компетенций отображается в паспорте компетенций. На основании этой информации руководитель работника совместно с представителями кадрового подразделения, составляют рекомендации по дальнейшему развитию госслужащих и могут формировать кадровый резерв.

Один из способов эффективно спланировать и реализовать развитие компетенций – это составление индивидуального плана развития (далее – ИПР), который формируется в диалоге представителя кадрового подразделения с работником.

Преимущества ИПР:

- составляется интерактивно — это вовлекает работников повышает ответственность и мотивацию на развитие;
- позволяет отслеживать результаты развития;
- создает среду, мотивирующую на развитие, в организации в целом.

ИПР составляется на основе:

- результатов оценки (в паспорте компетенций формируются рекомендации по развитию компетенций);
- списка образовательных программ и мероприятий (в соответствии с перечнем компетенций);
- различных действий работника, связанных с повышением его эффективности и результативности (развитие на рабочем месте путем самостоятельного изучения работником изменений нормативно-правового регулирования и актуальной информации о сфере деятельности; получение обратной связи от делового окружения; выполнение специальных заданий и проектов и др.).

Форма

Детализация результатов оценки компетенций методом «360 градусов»

(ФИО и категория оцениваемого)

№ п/п	Компетенции и их поведенческие индикаторы	Самооценка	Руководитель	Коллеги	Подчиненные	Средняя	Предыдущая оценка ¹	Референтные значения ²
1.	НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ							
1.1	мыслит и ведет себя в соответствии с логикой «цель – действие – результат»							-
1.2	применяет правила или процедуры гибко, в зависимости от конкретной ситуации, для более эффективного выполнения задач							-
1.3	настойчив в достижении поставленных целей и решении задач; столкнувшись с трудностями, возражениями (и/или недостатком ресурсов), находит способы преодолеть их							-
2.	КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ							
2.1.	легко устанавливает контакт и налаживает взаимоотношения с партнерами по коммуникации, проявляет эмпатию							-
2.2.	предоставляет персонализированные решения, максимально адаптированные для каждого клиента							-
2.3	регулярно запрашивает обратную связь по результатам своей работы и использует ее для корректировки и улучшения деятельности							-
3.	КОММУНИКАТИВНОСТЬ							
3.1	проявляет взаимоуважение (умение слушать и слышать), применяет техники активного слушания, терпим к иным точкам зрения							-
3.2	активно влияет на события и участников коммуникации для достижения поставленных целей и решения задач в своей деятельности							-

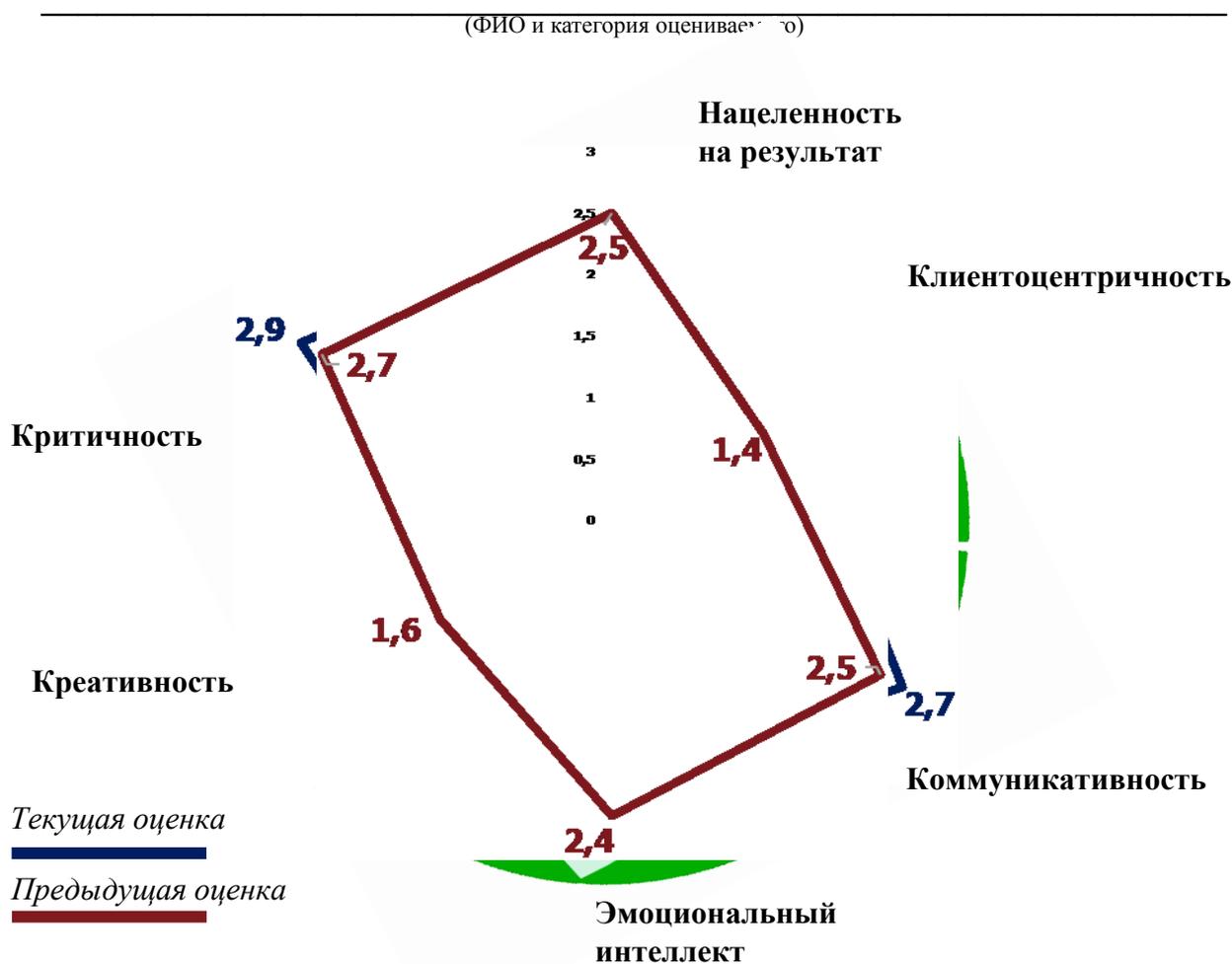
¹ Заполняется при наличии результатов оценки предыдущих периодов

² Указываются границы минимально рекомендуемого и целевого уровней развития компетенций для соответствующей оцениваемой категории

№ п/п	Компетенции и их поведенческие индикаторы	Самооценка	Руководитель	Коллеги	Подчиненные	Средняя	Предыдущая оценка ¹	Референтные значения ²
3.3	корректно отстаивает свои интересы, права и линию поведения в ситуации внешнего давления, спокойно говорит «нет», если что-то его не устраивает, корректно обосновывая свою позицию							-
4.	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ							
4.1	управляет своими эмоциями: адекватно воспринимает и сдержанно реагирует на внешние раздражители							-
4.2	понимает эмоции, намерения, мотивацию и желания других людей, способен мотивировать других							-
4.3	создает психоэмоциональную атмосферу, благоприятную (комфортную, психологически безопасную) для работы команды							-
5.	КРЕАТИВНОСТЬ							
5.1	обладает нестандартным, оригинальным мышлением, сам выдвигает новые идеи и поддерживает инициативные идеи коллег							-
5.2	распознает непродуктивные ментальные модели и стереотипы и отказывается от них							-
5.3	находит креативные способы решения проблемы, анализирует их плюсы и минусы, риски, выбирает оптимальное решение							-
6.	КРИТИЧНОСТЬ							
6.1	ставит под сомнение поступающую информацию, включая собственные убеждения, проверяет достоверность фактов							-
6.2	при принятии решений опирается на метазнания, кругозор, опыт и экспертные мнения							-
6.3	анализирует, синтезирует и оценивает информацию для принятия решений и реализации своих действий, видит картину потенциальных рисков и ключевых факторов успеха в целом							-

Пример

Визуализация общей диаграммы компетенций



Компетенции	Текущая оценка	Предыдущая оценка ³	Изменение ⁴	Референтные значения
Нацеленность на результат	2,5	2,5	-	2,5 – 3,0
Клиентоцентричность	1,7	1,4	+ 0,3	2,0 – 2,6
Коммуникативность	2,7	2,5	+ 0,2	2,5 – 3,0
Эмоциональный интеллект	2,1	2,4	- 0,3	2,5 – 3,0
Креативность	1,3	1,6	- 0,3	1,0 – 2,6
Критичность	2,9	2,7	+ 0,2	2,0 – 2,8

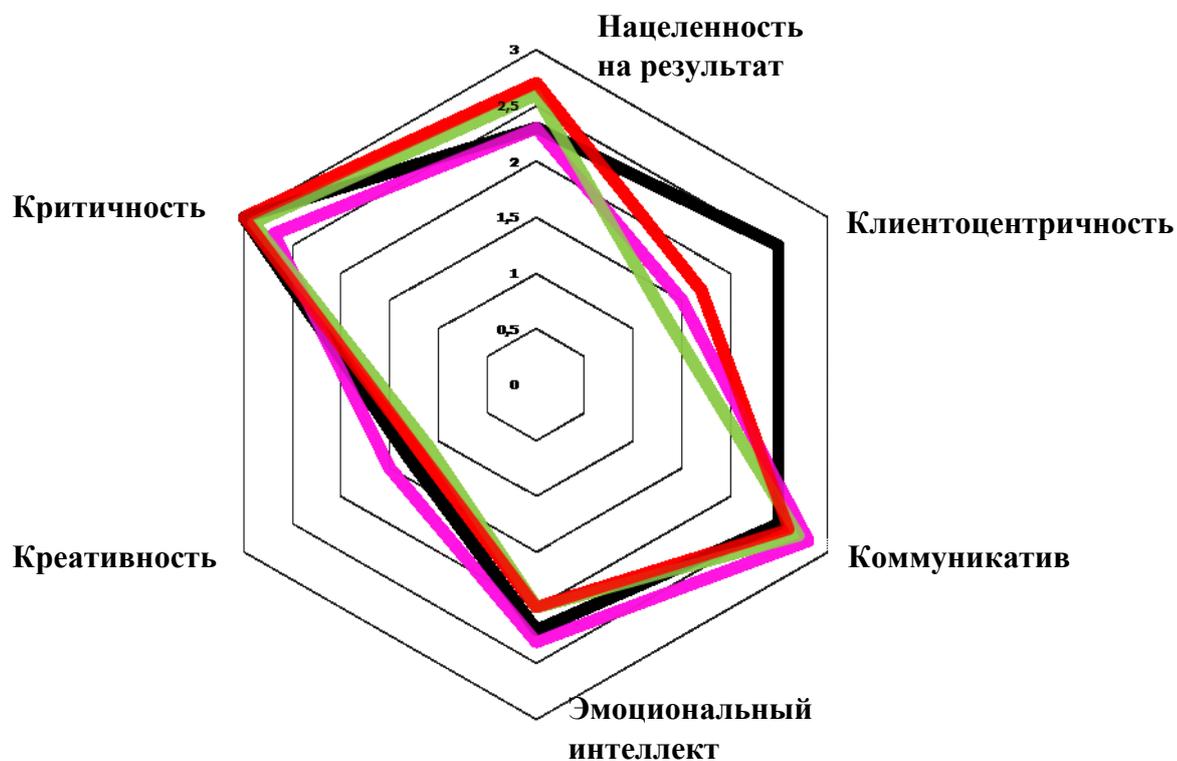
³ Заполняется только при наличии значений предыдущих оценок

⁴ Заполняется только при наличии значений предыдущих оценок

Пример

Визуализация общей диаграммы оценок окружения

(ФИО и категория оцениваемого)



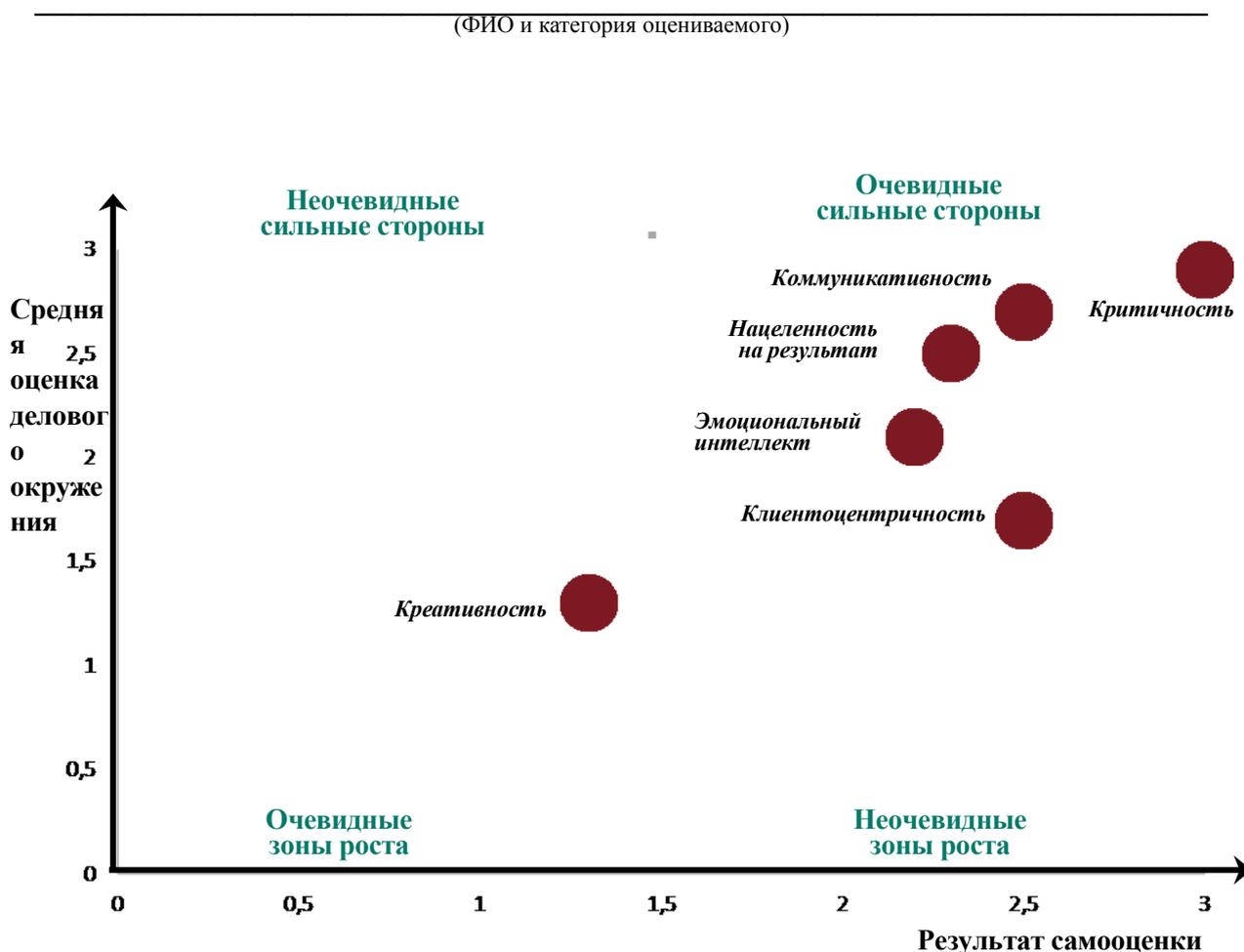
Самооценка (black line)
Оценка коллег (green line)
Оценка руководителя (pink line)
Оценка подчиненных (red line)

Компетенции	Самооценка	Оценка окружения	Адекватность самооценки
Нацеленность на результат	2,3	2,5	- 0,2
Клиентоцентричность	2,5	1,7	+ 0,8
Коммуникативность	2,5	2,7	- 0,2
Эмоциональный интеллект	2,2	2,1	+ 0,1
Креативность	1,3	1,3	-
Критичность	3	2,9	+ 0,1

Высокий уровень адекватности самооценки - оцениваемый верно определяет большинство своих сильных и слабых сторон.

Пример

Визуализация анализа расхождения оценок



СПРАВОЧНО:

Очевидные сильные стороны - компетенции, которыми оцениваемый владеет на высоком (целевом) уровне, и в этом уверен как он сам, так и его коллеги.

Неочевидные сильные стороны - зона «скромности»: окружающие оценили данные компетенции выше, чем оцениваемый. Можно рекомендовать дополнительную оценку (ассесмент-центр, глубинное интервью), чтобы понять реальную необходимость развивать данные компетенции.

Неочевидные зоны развития - компетенции, которые окружающие оценили ниже, чем оцениваемый. С высокой степенью вероятности данные компетенции рекомендуется развивать. Дополнительно может быть проведен ассесмент-центр или глубинное интервью.

Очевидные зоны развития - компетенции, которые и оцениваемый, и окружающие оценили как недостаточно проявленные.