



Менеджерская компетентность



Трансформация мастерства



Лидерские потенциалы

Отчёт

МТЛ 360-градусный мультиоценщик обратной связи



Copyright © 2011 Future Systems Consult, Inc. Все права защищены. Ни одна часть этой публикации не может быть воспроизведена полностью или частично на воспроизводящих системах, не может быть передана в какой-либо форме или каким-либо способом, не может быть записана на каких-либо записывающих устройствах без предварительного письменного согласия издателя.

Введение

Опросник МТЛ-360 создан для определения уровня менеджерской компетентности, трансформации мастерства и лидерских потенциалов. Опросник содержит девять (9) категорий, относящихся к разделу "Менеджерская компетентность", четыре (4) категории, относящиеся к разделу "Трансформация мастерства" и девять (9) категорий, относящихся к разделу "Лидерские потенциалы".



Менеджерская компетентность



Трансформация мастерства



Лидерские потенциалы



Готовность делегировать права и обязанности



Аналитическое мышление



Разрешение конфликтов



Ориентированность на клиента



Принятие решений



Управление процессом исполнения



Корпоративное мышление



Устойчивость к стрессу



Понимание финансовой ситуации



Демонстрация целеустремлённости и инициативности



Самопонимание



Наличие командного духа



Баланс между частной жизнью и работой



Способность мотивировать других



Создание доверительной атмосферы



Способность к общению



Побуждение окружающих к саморазвитию



Инициация изменений



Открытость



Стратегическое мышление



Согласованность ценностей



Перспективное видение



Все вопросы, поставленные перед вами и вашими оценщиками в рамках опросника МТЛ-360, касаются следующих 3-х разделов: менеджерская компетентность, трансформация мастерства и лидерские потенциалы. Все три раздела в сумме включают в себя 22 категории. Вам и вашим оценщикам было предложено указать семь (7) наиболее важных для вашего развития категорий, которые были включены в так называемый "рейтинг значимости". Рейтинг значимости позволяет наглядно сравнить ваше видение наиболее важных категорий с видением оценщиков и супервайзера. Затем сравнивались ваши количественные результаты с результатами оценщиков и супервайзера по выбранным, как наиболее важные, категориям. Также вам и оценщикам были заданы открытые вопросы, которые дословно отражены в конце отчёта.

Конкретные описания каждой категории подробно изложены в отчёте под номером 4 МТЛ 360-градусного оценщика обратной связи. МТЛ 360-градусный оценщик обратной связи содержит как ваши личные обобщённые результаты, так и отзывы ваших оценщиков (наблюдателей) по каждой категории, а также включает в себя информацию, касающуюся специализированных вопросов. Таким образом, в наличии имеются данные самоотчёта (ваши), всех оценщиков (наблюдателей), т.е. супервайзера, коллег, непосредственных подчинённых и представителей профессиональных сообществ.

Интерпретация отчетов МТЛ 360-градусного оценщика обратной связи

Первые три отчета включают в себя обзор результатов по каждой из трёх (3) частей и двадцати двум (22) категориям.

Отчет 1. Рейтинги значимости и показатели ваши собственные и всех оценщиков

Все респонденты должны были выделить семь (7) наиболее важных для их развития категорий. Отчет 1 отражает рейтинги значимости всех оценщиков (супервайзер, коллеги, непосредственные подчинённые, представители профессиональных сообществ); супервайзера и ваш собственный для каждой лидерской компетенции. В отчете показаны ваши баллы, которые соотнесены с рейтингами значимости по каждой категории. Указаны как ваши собственные рейтинги значимости, так и супервайзера и всех оценщиков. Результат всех оценщиков включает в себя результаты супервайзера, коллег, непосредственных подчинённых и представителей профессиональных сообществ. Определения, обозначающие всех оценщиков остаются неизменным по ходу всего отчёта.

Ваш результат фактически является "средним значением" всех ответов по данной категории. Напоминаем, что в опроснике МТЛ-360 используется шкала, содержащая семь вариантов ответа (1-7), где крайние варианты (1-й и 7-й) означают наименее предпочтительное и, соответственно, наиболее предпочтительное поведение или реакцию.

Отчёт 2. Сферы и категории: ваши собственные рейтинги в сравнении с рейтингами всех оценщиков (наблюдателей).

Также вы можете увидеть выделенные в серый прямоугольник ваши результаты, которые сравниваются с МТЛ-360 нормативной базой данных. Норму составляет приблизительно 66% (правая и левая стороны нормы представляют собой одно стандартное отклонение)



всех когда-либо участвующих в опросе МТЛ-360. Результаты выше и ниже нормы (выше и ниже средних значений) нужно трактовать как находящиеся за пределами 16% всех участников. Ваши собственные результаты обозначены как "М". Результаты оценщиков обозначены как "О".

Синие горизонтальные линии на этом графике указывают на размах варьирования результатов ваших оценщиков (наблюдателей). Например, средняя оценка, поступившая от непосредственных подчинённых может быть 3.00. Однако, фактический результат, поступивший от ваших оценщиков может складываться от результата оценщика, который дал вам 1.00 и от результата другого оценщика, кто дал вам 7.00. Чем длиннее горизонтальная линия, тем более вариабельны результаты, поступившие от ваших оценщиков. Информацию, выделенную голубыми линиями вы найдёте и в других отчётах.

Отчёт 3. Обзор сфер и категорий: ваш собственный в сравнении с таковым супервайзера, коллег, непосредственных подчинённых и представителей профессиональных сообществ.

В отчёте 3 показано среднее значение рейтинга каждой группы оценщиков. Данный отчёт похож на отчёт 2 и демонстрирует значения, составляющие норму (серый прямоугольник) и размах варьирования индивидуальных результатов ваших оценщиков (голубые горизонтальные линии). Результаты супервайзера обозначены как "С", результаты коллег как "К", результаты непосредственных подчинённых как "Н", результаты представителей профессиональных сообществ как "П".

Изучая информацию, содержащуюся в отчётах, задайтесь следующими вопросами:

- Где наблюдаются наибольшие расхождения между вашей оценкой, оценкой супервайзера и других оценщиков того, что вы считаете важным?
- Какие категории вы оценили наиболее высоко, т.е. выше нормы? В каких профессиональных сферах ваши навыки были оценены как самые низкие, т.е. ниже нормы? Какие из ваших профессиональных навыков попали в категорию нормы? Имеются ли результаты, ставшие для вас неожиданными?
- Был ли большой спектр расхождений в мнениях ваших оценщиков и в каких категориях? Чем, по вашему мнению, он обусловлен?

Отчет 4. Сферы деятельности и конкретные категории.

В отчёте 4 представлены ответы на конкретные вопросы по каждой из двадцати двух (22) категорий. Все вопросы, связанные с конкретной категорией, расположены на одной странице. Т.о. каждой из этих двадцати двух категорий отведена отдельная страница.

Подробное описание каждой категории представлено в виде указателя соответствующих поведенческих реакций и качеств, которые можно измерить определённым образом.

Какой набор показателей включает в себя каждая категория:

- *Рейтинги значимости.* Таблица, расположенная в начале страницы демонстрирует следующее: была ли выбрана данная категория вами, а также супервайзером и всеми оценщиками как самая важная.

- *Общий вид.* На графике продемонстрированы фактические показатели каждой группы экспертов по данной категории. Нормы помещены в зону серой штриховки, а диапазон значений каждой группы экспертов выделен синей горизонтальной линией.
- *Таблица.* В таблице представлены специализированные вопросы и рейтинги как ваши собственные, так и супервайзера и всех групп наблюдателей. Напоминаем, что результат фактически является "средним значением" всех ответов по данной

категории; в опроснике МТЛ-360 используется шкала, содержащая семь вариантов ответа (1-7), где крайние варианты (1-й и 7-й) означают наименее предпочтительное и, соответственно, наиболее предпочтительное поведение или реакцию.

Специализированные вопросы-утверждения:

- В целях конфиденциальности минимум два человека должны ответить на вопросы, чтобы быть представленными в рейтинговой группе коллег и непосредственных подчинённых.
- Высокие/низкие рейтинги: 12 наиболее высоких показателей и близкие им по значению среди всех вопросов-утверждений в каждой группе оценщиков обозначены знаком ">". Это позволит вам определить свои преимущества, ориентируясь на показатели каждой группы экспертов. 12 наиболее низких показателей и близкие им по значению среди всех вопросов-утверждений обозначены знаком "<". Это позволит вам определить свои слабые места, ориентируясь на показатели каждой группы экспертов.
- *Вариабельность.* Разброс стандартных отклонений в группе экспертов большой или равный 1 пункту обозначен знаком "±".

Ответить на следующие вопросы:

- Ответы на какие вопросы дали вам самые высокие рейтинги? Какие вопросы указывают на необходимость обратить внимание на те или иные сферы, чтобы поработать над их развитием? Насколько для вас полезна информация, содержащаяся в отчёте?
- Выявилась ли какая-то основная тенденция? Данная тенденция выявилась в результате ваших ответов на вопросы или её подтверждают все группы экспертов? Или в каждой группе экспертов выявились разные тенденции и идеи?
- Какие ваши навыки и умения оценила наиболее высоко каждая группа оценщиков? Какая сфера (область деятельности) имеет самый низкий рейтинг? Есть ли значимые сходства или различия в оценках среди групп оценщиков?

Отчет 5. 12 наиболее высоких результатов

Отчет 5 содержит в себе 12 наиболее высоких результатов, включая объединённые в группы совпадающие (сходные) показатели, полученные от всех групп оценщиков. Показаны ваши собственные результаты в сравнении с результатами всех оценщиков. Рейтинги всех оценщиков объединены и состоят из результатов супервайзера, коллег, непосредственных подчинённых и представителей профессиональных сообществ.



Отчет 6. 12 наиболее низких результатов

Отчет 6 содержит в себе 12 наиболее низких результатов, включая объединённые в группы совпадающие (сходные) показатели, полученные от всех групп оценщиков. Показаны ваши собственные результаты в сравнении с результатами всех оценщиков. Рейтинги всех

оценщиков объединены и состоят из результатов супервайзера, коллег, непосредственных подчинённых и представителей профессиональных сообществ.

Отчёт 7. Самые выраженные различия между средними показателями

Отчёт 7 демонстрирует самые выраженные различия между средними (включая все сходные) показателями всех оценщиков и самого участника. Различия показаны в диапазоне от самых маленьких до самых больших. Этот отчет указывает на области, где отчётливо видны различия в оценке вашей деятельности вами самими и вашими оценщиками.

Отчёт 8. Рейтинги важности всех оценщиков

Отчёт 8 демонстрирует рейтинги важности согласно результатам всех оценщиков. Категории, попавшие в разряд наиболее значимых, согласно оценкам всех наблюдателей, помещены в таблицу в верхней половине отчёта. Категории, попавшие в разряд наименее значимых, согласно оценкам наблюдателей, показаны в нижней половине отчёта.

Обратите внимание на верхнюю часть отчета. Категории в левом верхнем секторе таблицы указывают на те области, в которых вы преуспеваете и которые ваши эксперты считают самыми значимыми. В правом верхнем секторе указаны значимые сферы, но для их развития вам надлежит приложить максимум усилий.

Высокие рейтинги нужно интерпретировать, отталкиваясь от МТЛ-360 нормативной базы, как в отчёте 2. Т.е., если ваш результат выше нормы, то он, соответственно, интерпретируется как высокий. Рейтинги от низкого до среднего интерпретируются как низкие или в пределах нормы. Пустой сектор означает, что вы не получили никаких оценочных результатов в данной сфере.

Ответить на следующие вопросы

- Каковы ваши наиболее сильные стороны, согласно мнениям наблюдателей? Какую профессиональную область вам следует развивать, согласно мнениям наблюдателей?
- В каких сферах деятельности наблюдаются наибольшие различия в ваших оценках и оценках наблюдателей? Как вы считаете, в чём причина возникновения этих различий?
- Какие категории и сферы деятельности вам стоит развивать, чтобы эффективно использовать свои сильные стороны? Насколько важны для вашего развития те профессиональные области и компетенции, где вы получили низкие оценки и насколько они связаны с вашими текущими профессиональными обязанностями?



Отчёт 9. Индекс удовлетворённости служащего

В отчёте 9 представлены результаты индекса удовлетворённости служащего, которые показывают степень мотивированности и удовлетворённости организацией и работой. На блок этих вопросов отвечают только непосредственные подчинённые, поэтому имеется только одна категория ответов. Представлены результаты для каждой категории,

сообразуясь с нормами базы данных и диапазоном оценок. Также представлены средние величины для каждой категории.

Отчёт 10. Открытые комментарии

Отчет 10 содержит, в первую очередь, собственные комментарии относительно следующих двух вопросов:

- A. Какие ваши наиболее сильные стороны вы можете назвать (3-4)?
- B. Какие категории для вас важны и требуют дальнейшего усовершенствования (3-4)?

Во-вторых, в отчёте представлены комментарии супервайзеров, коллег, непосредственных подчинённых и представителей профессиональных сообществ и касаются они следующих трёх вопросов, сгруппированных по категориям:

- A. Какие самые сильные стороны оцениваемого вами лица вы можете назвать (1-3)?
- B. Какие сферы деятельности (категории) требуют максимума усилий со стороны оцениваемого вами лица для их дальнейшего развития и усовершенствования?
- C. Какие рекомендации вы могли бы дать оцениваемому вами лицу для его развития?