

КЕЙС 1. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА: ОРГАНИЗАЦИЯ, КРИТЕРИИ, СОДЕРЖАНИЕ

Цель — сформировать у руководителя подход к предъявлению требований к сотрудникам и навыки эффективной оценки их деятельности.

Мониторинг результативности персонала (МРП) — это постоянно действующая система тестовых и информационно-аналитических мероприятий. Главное назначение МРП заключается в создании объективной основы для личного и профессионального развития персонала.

Основные требования к персоналу, или что сотрудники ДОЛЖНЫ?

1. Достигать заданного результата в установленный срок.
2. Удерживать стабильный уровень качества выполняемых работ.
3. Эффективно использовать привлекаемые ресурсы.
4. Стабильно работать на удержание и расширение занимаемого организацией сектора рынка, поддерживать рейтинг бренда на фоне основных конкурентов.
5. Обеспечивать конструктивный климат в коллективе.

На основании этих требований *можно оценить*:

- 1) результативность персонала в целом за истекший период;
- 2) результативность каждого сотрудника или сотрудника, проходящего текущую аттестацию.

Результативность работы персонала — это качественное решение коллективом поставленных задач. Чтобы проанализировать результативность персонала в целом, руководитель оценивает каждый критерий по 10-балльной шкале:

- ☐ низкие оценки (0—2 балла) соответствуют низкому уровню результативности по данному показателю;
- ☐ средние оценки (3—5 баллов) соответствуют среднему уровню результативности;
- ☐ оценки выше среднего (6—8 баллов) соответствуют достаточно высокому уровню результативности;
- ☐ высокие оценки (9—10 баллов) соответствуют высокому уровню результативности.

Программа общего мониторинга результативности персонала (оценка результативности персонала за истекший период)

Показатель мониторинга	Вопросы для размышления	Оценка в баллах
1. Общая результативность	Достигнут ли заданный результат в установленные сроки? В какой степени удалось приблизиться к результату?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
2. Уровень качества выполняемых работ	Насколько качественно работал персонал? Не наблюдалась ли общая тенденция «гонки за результатом» в ущерб качеству работы? Приходилось ли руководителю проводить среди сотрудников специальную целенаправленную работу, направленную на повышение качества? Повлияла ли такая работа на общее состояние качества работы?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
3. Эффективность использования привлекаемых ресурсов	Насколько эффективно персонал использовал привлекаемые ресурсы (материальные, организационные, человеческие, консультационные)? Можно ли было использовать ресурсы более эффективно? Если да, то в чем конкретно?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
4. Поддержка бренда	Какова степень лояльности сотрудников по отношению к организации? Насколько стабильно работал персонал на удержание и расширение занимаемого сектора рынка? Стремятся ли сотрудники активно популяризировать бренд организации?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
5. Климат в коллективе	Стремятся ли сотрудники к конструктивному взаимодействию между собой? Часто ли в коллективе возникали конфликты? Насколько успешно они разрешались? Можно ли назвать стиль взаимодействия между сотрудниками «конструктивным»? способствует ли он повышению общей результативности?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
Общий балл	Максимум – 50 баллов. До 12 баллов – низкая результативность; 13–25 баллов – средняя результативность; 26–38 баллов – достаточно высокая результативность; 39–50 баллов – высокая результативность	

При низкой и средней результативности необходимо особо тщательно проанализировать «проблемные зоны» — показатели с наиболее низкими оценками, и продумать комплекс мероприятий по повышению результативности. Это зона ближайшего развития результативности персонала.

Мониторинг личной результативности сотрудника (МЛР) может осуществляться по этим же пяти показателям (вариант А), а также более дифференцированно (вариант Б). МЛР позволит гибко и тонко подойти к системе вознаграждения и штрафования. *Главное, что показатели прозрачны, сотрудники знают, какие требования к ним предъявляются.*

Программа мониторинга личной результативности сотрудника (Общий вариант А)

Форма заполняется руководителем и сотрудником (как самооценка собственной деятельности)

Показатель мониторинга	Вопросы для размышления	Оценка в баллах
1. Общая результативность	Достиг ли сотрудник заданного результата в установленные сроки? В какой степени ему удалось приблизиться к результату? Смог ли он самостоятельно спланировать работу по достижению результата или ему постоянно требовалась помощь?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
2. Уровень качества выполняемых работ	Насколько качественно работал сотрудник? Не гнался ли он за результатом в ущерб качеству работы? Насколько ответственно сотрудник относится к работе? Он самостоятельно следит за качеством, или ему неизменно требуется контроль?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
3. Эффективность использования привлекаемых ресурсов	Насколько эффективно сотрудник использовал в своей работе привлекаемые ресурсы (материальные, организационные, человеческие, консультационные)? Можно ли было использовать ресурсы более эффективно? Если да, то в чем конкретно?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
4. Поддержка бренда	Какова степень лояльности сотрудника по отношению к организации? Каков индивидуальный вклад данного сотрудника в дело удержания и расширения занимаемого сектора рынка? Проявлял ли сотрудник активное стремление и инициативу в популяризации бренда организации?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
5. Климат в коллективе	Стремился ли сотрудник к конструктивному взаимодействию с другими? Являлся ли данный сотрудник инициатором, участником или причиной конфликта в коллективе? Стремится ли данный сотрудник к конструктивному разрешению конфликта? Можно ли назвать стиль взаимодействия данного сотрудника «конструктивным»? Способствует ли он повышению общей результативности работы коллектива?	1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
Общий балл	Максимум – 50 баллов. До 12 баллов – низкая результативность; 13–25 баллов – средняя результативность; 26–38 баллов – достаточно высокая результативность; 39–50 баллов – высокая результативность	

Руководителю важно сравнить собственную оценку сотрудника с его личной оценкой. Если будут выявлены существенные расхождения в оценке, необходимо проанализировать их причины.

При выявлении низкой или средней результативности сотрудника необходимо сформировать совместно с ним программу проработки «проблемных зон» — показателей с минимальными оценками.

Программа мониторинга личной результативности сотрудника (дифференцированный вариант Б)

Данный вариант может проводиться дополнительно к варианту А. Однако руководитель может выбрать только этот вариант мониторинга. В этом варианте мониторинг проводят также руководитель и сотрудник (самооценка).

Показатели МЛР варианта Б:

1. Уровень коммуникативной компетентности сотрудника.
2. Уровень профессионализма сотрудника.
3. Уровень ответственности сотрудника.
4. Уровень креативности сотрудника.

Внутри каждого показателя имеется по три критерия, более глубоко раскрывающих его смысл:

1. Уровень коммуникативной компетентности:

- ☐ Характер поведения во время групповых дискуссий.
- ☐ Культура межличностной коммуникации.
- ☐ Умение строить конструктивный конфликт.

2. Уровень профессионализма:

- ☐ Профессиональное знание предмета основной деятельности.
- ☐ Умение спланировать собственную деятельность.
- ☐ Результативность.

3. Уровень ответственности:

- ☐ Уровень исполнительской ответственности.
- ☐ Уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям.
- ☐ Уровень ответственности за «зону ответственности», порученную руководителем.

4. Уровень креативности:

- ☐ Способность к инновациям, нестандартным решениям.
- ☐ Гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям внешней среды.
- ☐ Конструктивная инициативность.

Каждый из показателей оценивается по 10-балльной шкале, результаты мониторинга заносятся в сводную таблицу.

Для того чтобы оценка была объективной, нами специально разработана методика проведения МЛР Варианта Б. Описание методики полезно размножить и раздать всем сотрудникам для того, чтобы:

- ☐ сотрудник понимал требования к нему;
- ☐ сотрудник мог оперативно произвести самооценку личной результативности и при необходимости внести коррективы в собственную деятельность;
- ☐ сотрудник в установленные сроки текущего МЛР мог провести самооценку собственной деятельности и сдать результаты руководителю.

Методика проведения МЛР (вариант Б)

Инструкция. Мониторинг вашей личной эффективности проводится с целью более глубокого понимания вашей деятельности и вашего вклада в общую работу. Результаты мониторинга позволят комплексно взглянуть на вашу деятельность в целом и, при необходимости, вы сможете внести в нее необходимые коррективы.

Для оценки предусмотрены четыре шкалы, в каждую из которых входит по три показателя, отражающих определенные качества, способности, умения. Вам предстоит оценить каждый показатель по 10-балльной шкале в соответствии с тем, в какой степени, как вам кажется, у вас развито или проявляется данное качество, способность, умение.

Используя текст описания шкал и показателей, вы сможете честно и объективно оценить у себя текущее состояние выделенных качеств и занести результаты мониторинга в приведенный ниже Протокол мониторинга личной результативности.

Протокол мониторинга личной эффективности

Фамилия, имя, отчество заполняющего _____

Дата мониторинга личной результативности _____

Шкала оценки и показатели	Балл	Средний балл по шкале (минимум 1, максимум 10)
<i>1. Уровень коммуникативной компетентности</i>		
1.1. Характер поведения во время групповых дискуссий		
1.2. Культура межличностной коммуникации		
1.3. Умение строить конструктивный конфликт		
<i>2. Уровень профессионализма</i>		
2.1. Профессиональное знание предмета основной деятельности		
2.2. Умение спланировать собственную деятельность		
2.3. Результативность		
<i>3. Уровень ответственности</i>		
3.1. Уровень исполнительской ответственности		
3.2. Уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям		
3.3. Уровень ответственности за «зону ответственности», порученную руководителем		
<i>4. Уровень креативности</i>		
4.1. Способность к инновациям, нестандартным решениям		
4.2. Гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям внешней среды		
4.3. Конструктивная инициативность		

Описание шкал и показателей

1. Уровень коммуникативной компетентности

Под коммуникативной компетентностью понимается совокупность способностей, знаний и умений, необходимых для эффективного взаимодействия в коллективе. Высокий уровень коммуникативной компетентности позволяет человеку:

- ☐ избегать конфликтных ситуаций;
- ☐ грамотно и конструктивно разрешать конфликты;
- ☐ внимательно слушать партнера и слышать его;
- ☐ регулировать собственные эмоции, возникающие в процессе взаимодействия;
- ☐ обеспечивать высокую культуру и этику взаимоотношений;
- ☐ аргументированно излагать собственную точку зрения;
- ☐ формулировать контраргументы в защиту своей позиции;
- ☐ цивилизованно влиять на партнера, противостоять манипулированию.

Для определения текущего уровня коммуникативной компетентности выделены три ситуации:

- 1) ситуация групповой дискуссии, обсуждения в команде;
- 2) ситуация межличностного взаимодействия;
- 3) ситуация конструктивного конфликта.

Стиль, характер, особенности поведения и восприятия данных ситуаций вам предстоит оценить по 10-балльной шкале.

1.1. Характер поведения во время групповых дискуссий

Групповая дискуссия — важное средство взаимодействия, обмена мнениями между членами коллектива. Поэтому особенности поведения в процессе групповых дискуссий являются значимым показателем уровня коммуникативной культуры. Для того чтобы оценить данный показатель по 10-балльной шкале, вам важно честно и объективно ответить на следующие вопросы:

- ☐ Насколько активно вы принимаете участие в групповом обсуждении?
- ☐ Доступно ли вы формулируете свои мысли для других? Не приходится ли им часто вас переспрашивать, уточняя, что вы имели в виду?
- ☐ Насколько хорошо вы умеете слушать и слышать то, что говорят другие? Всегда ли вы понимаете, что они имеют в виду, высказывая свое мнение?
- ☐ Легко ли вы идете на компромисс, чтобы прийти к общему решению?
- ☐ Насколько четко вы следуете общей линии обсуждения? Не отвлекаетесь ли вы на посторонние ассоциации, примеры, проблемы, «отклоняя» команду от линии обсуждения?

Для того чтобы вам легче было выставить себе соответствующий балл (от 1 до 10), вы можете воспользоваться приведенными ниже ориентирами.

Балл	Критерии оценки
1–2	Эти баллы можно поставить, если вы во время групповых дискуссий неизменно отвлекаетесь на посторонние мысли, отстранены от общего хода обсуждения. Когда вы говорите, другим сложно понять, что вы имеете в виду, они постоянно вас переспрашивают, уточняя, что вы хотите сказать. Вы неизменно недослушиваете то, что говорят другие, постоянно перебиваете их, навязываете свою точку зрения. Если вас спрашивают, в чем заключалась суть идей и предложений, вы не можете ответить, потому что не услышали и не поняли других. Вы чрезвычайно неохотно, болезненно идете на компромисс, у вас при этом портится настроение. Компромисс вы расцениваете как личную обиду, вызов непосредственно вам. Кроме того, вы, возможно, замечали за собой склонность постоянно отвлекать других собственными проблемами, рассуждениями, неуместными ассоциациями и примерами.
3–4	Эти баллы вы можете поставить, если во время групповых дискуссий вы ведете себя достаточно отстраненно, пассивно. Вы не стремитесь озвучить свое мнение, может быть, в силу того, что опасаетесь быть непонятым; или в силу природной скромности; или оттого, что считаете, что вас все равно не поймут. Часто вам кажется, что команда обсуждает совсем не то, что следовало, это может вас раздражать, но вы не хотите «встревать» и быть «козлом отпущения». Вы недостаточно доступно формулируете свои мысли, нередко вас не понимают и часто переспрашивают, что вы имели в виду. Вы замечаете, что вам непросто слушать другого, долго удерживать внимание, следовать логике другого, фиксировать суть его идей. Вы часто не понимаете суть предложений других, нередко искажаете информацию на основе собственных представлений. Вам трудно даются компромиссы. Вы долго переживаете, если пришлось пойти на компромисс, вам кажется, что вас не поняли, и из-за этого потеряли нечто важное. Нередко во время групповой дискуссии у вас возникает интересная, на ваш взгляд, ассоциация, пример, и вы обязательно делитесь этим с коллегами. При этом вы стали замечать, что они не разделяют вашего энтузиазма и дают вам понять, что ваши высказывания, примеры «не к месту».
5–6	Эти баллы вы можете поставить, если во время группового обсуждения обычно чувствуете себя достаточно вовлеченным, заинтересованным. Однако вы не спешите себя активно проявлять, предпочитая слушать то, что говорят другие. Вы стремитесь как можно доступнее, понятнее для других формулировать свои мысли, однако у вас это не всегда получается. Иногда у вас возникает «чувство, как у собаки»: она все знает, понимает, только сказать не может. Нередко вам не хватает «правильных слов», чтобы доступно и понятно сформулировать свои мысли. Однако члены команды все равно понимают вас, чаще всего благодаря невербальным сигналам (жестам, мимике). Вы стараетесь внимательно слушать и слышать то, что говорят другие. Однако это не всегда дается вам легко: где-то вы отвлекаетесь на собственные эмоции или ассоциации. Компромисс для вас тоже иногда труден. Вы некоторое время после обсуждения переживаете, вам кажется, что вы не все сказали, что хотели.

7–8	Эти баллы вы можете поставить себе, если во время групповых обсуждений ведете себя активно и конструктивно. Вы стараетесь доступно для других формулировать собственные мысли, чувствуете, что вас слушают и понимают. Вам достаточно легко слушать и слышать суть предложений, идей ваших коллег. Если ради общего дела требуется компромисс, вы с готовностью на него идете, даже готовы поступиться собственными амбициями.
9–10	Эти баллы вы можете себе поставить, если считаете себя Мастером ведения групповых дискуссий. Вы блестяще работаете с информацией, полученной от других людей, легко делаете обобщения, подчеркиваете суть высказываний. Вы всегда доступно формулируете собственные мысли, работаете «переводчиком с русского на русский», когда другие не могут понять друг друга. Умеете примирять противоречивые суждения, аргументированно готовить компромисс.

1.2. Культура межличностной коммуникации

Данный показатель отражает качество вашего общения с другими людьми (клиентами, партнерами, сослуживцами). Чтобы оценить данный показатель по 10-балльной шкале, вам необходимо честно и объективно ответить на следующие вопросы:

- ☐ Всегда ли вы корректны, деликатны в общении?
- ☐ Не допускаете ли вы «вольных высказываний», грубости, бестактности по отношению к другим?
- ☐ Всегда ли вы внимательны к мыслям и чувствам, состоянию другого?
- ☐ Всегда ли ваша речь, одежда, поведение адекватны ситуации и ожиданиям партнера по общению?
- ☐ Бывает ли так, что вы сознательно или неосознанно применяете манипуляцию по отношению к членам своей команды (провоцируете чувство вины, стыда, деструктивные переживания, а после используете это в собственных целях)?
- ☐ Всегда ли вы корректно и этично распоряжаетесь чужой личной информацией, сообщенной вам «по секрету»? (Имеется в виду, что вы не обсуждаете доверенную вам личную информацию с третьими лицами.)

Балл	Критерии
1–2	Эти баллы вы можете поставить себе, если считаете, что за истекший период регулярно проявляли себя как человек грубый, бестактный, некорректный и неэтичный.
3–4	Эти баллы вы можете поставить себе, если считаете, что качество межличностного взаимодействия у вас находится еще на достаточно низком уровне. Нередко вы бываете грубы, бестактны. Часто используете давление, манипуляцию. Не бережете доверенную вам личную информацию. Часто используете «вольные высказывания», ставите коллег и других людей в неудобное положение.
5–6	Эти баллы вы можете поставить себе, если считаете, что качество вашей межличностной коммуникации находится на среднем уровне. Бывает, что вы допускаете грубость, некорректность, бестактность. Однако «задним умом» понимаете это, переживаете и даете себе слово «следить за собой».
7–8	Эти баллы вы можете поставить себе, если уверены, что за истекший период качество вашей межличностной коммуникации стало довольно высоким. Вы всегда были корректны, деликатны в общении. Вы не допускали «вольных высказываний», грубости, бестактности по отношению к другим. Вы всегда были внимательны к мыслям и чувствам, состоянию другого. Ваша речь, одежда, поведение всегда были адекватны ситуации и ожиданиям партнера по общению. Вы старались бережно и этично распоряжаться чужой личной информацией.
9–10	Эти баллы вы можете поставить себе, если считаете себя Мастером общения, высококультурным, деликатным, тактичным человеком, тонко чувствующим другого.

1.3. Умение строить «конструктивный конфликт»

«Конструктивный конфликт» — это противостояние мнений, суждений, идей, при котором каждый его участник имеет цель аргументированно и спокойно отстоять свою точку зрения, не задевая чувств оппонента и не унижая его. В команде единомышленников каждый имеет право на собственное мнение. Истина рождается в споре, участники которого не стремятся добиться поражения партнера. В контексте «конструктивного конфликта» каждый имеет возможность совершенствовать искусство аргументации своей позиции, проявляя смелость, ответственность и понимание конечного результата. Главная особенность «конструктивного конфликта» — акцент на разностороннее исследование проблемы на фоне отсутствия личных обид.

Высокий уровень коммуникативной компетентности предполагает, что сотрудник владеет искусством поведения в условиях «конструктивного конфликта». Фактически, «конструктивный конфликт» складывается в ходе острой групповой дискуссии, когда сталкиваются мнения, подходы, идеи, сценарии реализации задуманного.

Поведение в условиях «конструктивного конфликта» — это, прежде всего, знание техник и умение ими пользоваться. Именно поэтому многие команды специально проходят тренинг коммуникативной компетентности.

Для того чтобы оценить собственное умение строить «конструктивный конфликт», вам необходимо честно и объективно ответить на следующие вопросы:

- ☐ Умеете ли вы внимательно слушать партнера и использовать техники активного слушания (парафраз, повторение, перефразирование, интерпретация слов партнера)?
- ☐ В какой степени вы владеете техниками снятия напряжения? (подчеркивание общности с партнером; вербализация эмоционального состояния; проявление интереса к проблемам партнера и др.)
- ☐ Умеете ли вы подбирать и формулировать аргументы, отражающие вашу позицию?
- ☐ Умеете ли грамотно, конструктивно и эффективно строить контраргументацию?
- ☐ Умеете ли вы находить общее в своей позиции и суждениях, идеях, предложениях своих коллег?

☐ Владеете ли вы техниками эффективного общения, противостояния манипулированию и цивилизованного влияния?

Балл	Критерии
1–2	Вы можете поставить себе эти баллы, если считаете, что не имеете представления о техниках «конструктивного конфликта» и не владеете ими.
3–4	Вы можете поставить себе эти баллы, если считаете, что плохо владеете искусством «конструктивного конфликта». Вы знаете техники активного слушания (вербализации), техники снятия напряжения, техники контраргументации и пр., но не используете их. Вы довольно сумбурно строите собственную систему аргументации, а подбирать контраргументы для вас чрезвычайно сложно. Часто столкновение мнений вы воспринимаете как личную обиду, вас переполняют эмоции, которые мешают конструктивно работать с информацией. Вы считаете, что вам необходимо длительное упражнение в техниках эффективного общения.
5–6	Вы можете поставить себе эти баллы, если считаете, что делаете успехи в овладении техниками «конструктивного конфликта». Вы пробуете включать в общение техники активного слушания, снятия напряжения. Когда готовитесь к дискуссии, продумываете систему аргументации собственной позиции с учетом восприятия и ожиданий ваших коллег. Вам еще непросто находить контраргументы, вы не всегда успеваете быстро отреагировать контраргументом на аргументы партнера. Вы считаете, что вам нелегко быстро искать общее в разных позициях. Вы активно тренируете себя, совершенствуете свое владение техниками эффективного общения.
7–8	Вы можете поставить себе эти баллы, если считаете себя довольно успешным в условиях «конструктивного конфликта». Вы владеете техниками вербализации, снятия напряжения, аргументации, контраргументации, противостояния манипулированию и успешно применяете их. Вы успешны в искусстве переговоров, умеете убеждать, оказывая цивилизованное влияние. Однако бывает, что вы недовольны собой, считая, что можно было провести дискуссию или переговоры более эффективно.
9–10	Вы можете поставить себе эти баллы, если считаете себя Мастером «конструктивного конфликта», переговоров, цивилизованного влияния. Вы неизменно техничны и адекватны ситуации. Вас уважают, слушают, соглашаются. При этом вы умеете подчеркнуть значимость позиции, предложения, суждения другого, оказать ему эмоциональную и информационную поддержку.

2. Уровень профессионализма

Данная шкала отражает уровень профессиональной компетентности: насколько сотрудник владеет предметом основной деятельности, умеет ли он грамотно спланировать свою работу и привлечь необходимые для выполнения ресурсы, насколько высока его работоспособность.

2.1. Профессиональное знание предмета основной деятельности

В каждой профессии существуют негласные эталоны знания предмета. Насколько вы приближаетесь к этому эталону в знаниях предмета основной деятельности, вам предстоит оценить по 10-балльной шкале. Прежде чем выставить себе определенный балл, честно и объективно ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Насколько хорошо вы владеете предметом своей деятельности?
- ☐ Все ли профессиональные требования вы выполняете?
- ☐ Стремитесь ли вы постоянно пополнять профессиональные знания, повышать свою квалификацию?
- ☐ Насколько терпимо вы относитесь к профессиональной конкуренции? Легко ли вам признать победы, заслуги, удачи сослуживца?
- ☐ Есть ли у вас свой уникальный и продуктивный стиль работы?

Балл	Критерии
1–2	Эти баллы вы можете поставить, если вы – новичок в профессии и уровень профессиональных знаний у вас крайне низкий. Вам предстоит потратить немало времени на изучение предмета основной деятельности.
3–4	Эти баллы вы можете поставить, если считаете, что уровень профессиональных знаний у вас низкий. Возможно, вы только делаете первые шаги в профессии и остро ощущаете нехватку знаний.
5–6	Эти баллы соответствуют среднему уровню профессиональных знаний. Быть может, у вас есть большой профессиональный опыт, но вы незнакомы с новейшими разработками и направлениями, поэтому ощущаете себя неуютно. Или вы работаете в профессии не так давно, но уже имеете успехи и видите перспективу профессионального роста, хотя и ощущаете нехватку определенных знаний.
7–8	Эти баллы соответствуют высокому уровню профессиональных знаний. Вы можете поставить себе эти баллы, если считаете, что вы хорошо владеете предметом основной деятельности, постоянно стремитесь повышать свою квалификацию и, вместе с тем, являетесь наставником, консультантом для других. Вы всегда подмечаете успехи своих коллег, стараетесь перенимать опыт и делиться им.
9–10	Эти баллы соответствуют высочайшему уровню владения предметом, когда у вас настолько много знаний и профессиональных идей, что вы постоянно делитесь ими. Возможно, вы ведете активную консалтинговую, преподавательскую деятельность, готовите методическую литературу по предмету вашей основной деятельности.

2.2. Умение планировать собственную деятельность

Данный показатель отражает ваши способности к планированию собственной деятельности; умение работать с информацией, необходимой для продуктивной деятельности; умение привлекать для выполнения работы необходимые ресурсы; степень самостоятельности в определении технологии исполнения работы.

Чтобы оценить данное качество по 10-балльной шкале, постарайтесь честно и объективно ответить на следующие вопросы:

- ☐ Насколько хорошо вы умеете планировать собственную деятельность и выполнять запланированное?
- ☐ Способны ли вы сами определить необходимый состав работ или вам требуется помощь, чтобы ответить на вопрос: «Что мне делать?»?
- ☐ Умеете ли вы привлекать необходимую для выполнения работы информацию или вам требуется в этом помощь?
- ☐ Умеете ли вы привлекать необходимые для выполнения работы ресурсы (материальные, человеческие, информационные)?
- ☐ Не отвлекаетесь ли вы на посторонние дела во время работы?

Балл	Критерии
1–2	Эти баллы отражают крайне низкий уровень вашей организованности при выполнении работы. Вам сложно самостоятельно спланировать свою деятельность, вы не знаете, какие ресурсы необходимо привлечь для выполнения работы. Вам постоянно требуется помощь. Вы часто отвлекаетесь от выполняемой работы на посторонние дела.
3–4	Эти баллы соответствуют низкому уровню вашей организованности. Вы стараетесь спланировать свою деятельность, но планы в большинстве случаев оказываются нереальными или вы их в большей части не выполняете. Вам довольно сложно привлекать необходимые для работы ресурсы, вы часто обращаетесь за помощью. Вы довольно часто отвлекаетесь во время работы на посторонние дела.
5–6	Эти баллы соответствуют среднему уровню вашей организованности. Вы планируете свою деятельность, но не учитываете все факторы, помехи, события, в результате чего вам удается выполнить лишь некоторую часть запланированного. Не исключено, что вы берете на себя больше, чем можете выполнить, неверно оценив собственные возможности. Иногда вам требуется помощь, однако вы предпочитаете справляться со своими трудностями самостоятельно. Нередко во время работы вы отвлекаетесь на посторонние или незапланированные дела.
7–8	Эти баллы соответствуют высокому уровню вашей организованности. Вы умеете грамотно спланировать свою деятельность, стараетесь придерживаться запланированного графика (за исключением непредвиденных или форс-мажорных обстоятельств). Умеете привлекать необходимые ресурсы, работать с информацией. К вам нередко обращаются за помощью в планировании и организации работы члены вашей команды. Вы стараетесь во время работы не отвлекаться на посторонние дела, если они не являются следствием непредвиденных обстоятельств или не дополняют основную деятельность.
9–10	Эти баллы соответствуют высочайшему уровню организованности. Вы всегда предусмотрительны, у вас все спланировано, вы всегда знаете, откуда и какие привлечь ресурсы. Вы являетесь наставником других в сфере организации профессиональной деятельности.

2.3. Результативность

Данный показатель отражает вашу способность к продуктивной, результативной деятельности. Чтобы оценить собственную профессиональную результативность, честно и объективно ответьте себе на следующие вопросы:

- ☐ Всегда ли вам удается довести начатое дело до конца?
- ☐ Всегда ли вы ясно представляете себе результат, когда беретесь за дело?
- ☐ Всегда ли форма представления вами результата соответствует профессиональным требованиям?
- ☐ Часто ли вам требуются паузы, перерывы в работе (перекуры, чаепитие, общение)?
- ☐ Есть ли у вас привычка подводить «итоги дня», мысленно просматривать все, что вы сделали за день, и оценивать собственную результативность за день?

Балл	Критерии
1–2	Крайне низкий уровень профессиональной результативности. Вам требуются частые перерывы в работе; когда вы беретесь за дело, то не думаете о результате (хотя бы промежуточном). Вам сложно удерживать работоспособность на должном уровне.
3–4	Низкий уровень результативности. Часто вы не доводите до конца начатые дела или получаете результаты, не в полной мере соответствующие профессиональным требованиям. Вы часто делаете неоправданные перерывы в работе.
5–6	Средний уровень профессиональной результативности. Вы стараетесь доводить начатые дела до конца, но нередко в этот процесс вмешивается «нечто», мешающее вам. Вы серьезно задумываетесь над собственной профессиональной результативностью, ищете пути для ее повышения.
7–8	Высокий уровень профессиональной результативности. Вы умеете доводить дела до конца. Вы работоспособны и продуктивны. Подводя итоги дня, вы нередко остаетесь довольны собственной результативностью, тем не менее постоянно ищете пути для ее повышения.
9–10	Высочайший уровень профессиональной продуктивности и результативности. Вы всегда достигаете поставленных задач.

3. Уровень ответственности

Данный показатель отражает степень ответственности перед руководителем, работой и корпоративными ценностями.

3.1. Уровень исполнительской ответственности

Оценивая собственный уровень исполнительской ответственности, честно и объективно ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Всегда ли вы ответственно выполняете порученные вам дела, соблюдая сроки и обязательства?
- ☐ Вы стараетесь заранее предусмотреть всевозможные помехи и предупредить их, чтобы в срок реализовать порученное?
- ☐ Вы стараетесь не откладывать порученные вам дела «в долгий ящик»?

Балл	Критерии
1–2	Крайне низкий уровень исполнительской ответственности. Если вы регулярно срываете сроки, проваливаете дела, можете поставить себе эти баллы.
3–4	Низкий уровень исполнительской ответственности. Нередко вы срываете задания, не предусмотрев помеховых факторов, полагаетесь на «русское авось». В неудачах вы нередко вините других, обстоятельства, но не себя.
5–6	Средний уровень исполнительской ответственности. Вы довольно ответственны, но нередко бывают и провалы по вашей вине. Но вы осознаете собственную недоработку, определенную безответственность и стремитесь над этим работать.
7–8	Высокий уровень исполнительской ответственности. Вы стараетесь сделать все возможное, чтобы выполнить порученное, пусть даже в ущерб собственному свободному времени. Вы склонны не откладывать порученные дела «на потом», а включать их в собственный план и делать по мере возможности. Вы исполнительны и порядочны.
9–10	Высочайший уровень исполнительской дисциплины.

3.2. Уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям

Для того чтобы оценить собственный уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям, ответьте честно и объективно на следующие вопросы:

- ☐ Вы поддерживаете корпоративные ценности, верите им, следуете им?
- ☐ Бывает ли так, что вы сознательно уклоняетесь от следования корпоративным ценностям?
- ☐ Возникает ли у вас несогласие с корпоративными ценностями?

Балл	Критерии
1–2	Крайне низкий уровень ответственности по отношению к ценностям. Вы можете поставить себе эти баллы, если внутри себя и в стиле поведения игнорируете принятые ценности.
3–4	Низкий уровень ответственности по отношению к ценностям. Вы можете поставить себе эти баллы, если ощущаете внутреннее несогласие с корпоративными ценностями; ловите себя на стремлении нарушить или игнорировать ценности; систематически нарушаете корпоративные заповеди.
5–6	Средний уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям. Вы можете поставить себе эти баллы, если нередко осознанно или неосознанно нарушаете корпоративные законы, ценности; относитесь к ним с определенной долей скепсиса или формально.
7–8	Высокий уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям. Вы всегда стараетесь следовать корпоративным ценностям и переживаете, болезненно воспринимаете, если кто-то из членов вашего коллектива игнорирует или искажает их.
9–10	Высочайший уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям. Корпоративные ценности стали для вас «кодексом чести», следование им — ваше жизненное кредо.

3.3. Уровень ответственности за собственную «зону ответственности», порученную руководителем

Здесь вам необходимо оценить собственное понимание содержания деятельности на том участке работ (или в «зоне ответственности»), который поручил вам руководитель, а также степень собственной ответственности за этот участок работ.

- ☐ Хорошо ли вы понимаете состав и значение работ в своей «зоне ответственности»?
- ☐ Часто ли вы проводите профилактические мероприятия? Или предпочитаете работать в экстремальном режиме, устраняя проблемы?
- ☐ Если на вашем участке случается проблема, вы ощущаете личную ответственность за происходящее или предпочитаете обвинять других и обстоятельства?
- ☐ Работаете ли вы в своей «зоне ответственности» на опережение, на «задел» или ограничиваетесь лишь поддержанием некоторого уровня?
- ☐ Вы ответственны за свой участок работ настолько, что руководитель и команда может быть полностью спокойна, зная, что на вашем «фронте» все хорошо?

Балл	Критерии
1–2	Чрезвычайно низкий уровень ответственности за свой участок работ. Вы можете поставить себе эти баллы, если плохо представляете свой «круг работ» и ваши ошибки исправляют другие.
3–4	Низкий уровень ответственности за свой участок работ. Вы можете поставить себе эти баллы, если на вашем участке все время «что-то случается» и требует отвлечения от дел других.
5–6	Средний уровень ответственности за свой участок работ. Вы можете поставить себе эти баллы, если у вас есть собственное представление о том, как содержать свой участок работ в порядке и развивать его. Правда, вы могли заметить, что ваше представление нередко расходится с представлением вашего руководителя и его требованиями к вашей «зоне ответственности».
7–8	Высокий уровень ответственности за свой участок работ. Вы всегда владеете полной информацией о состоянии дел, стараетесь работать на перспективу и проводить профилактические мероприятия. Обычно не допускаете «аварийного» режима функционирования, авралов. За ваш участок работ руководитель всегда может быть спокоен.
9–10	Высочайший уровень ответственности за свой участок работ. У вас все работает «как часы».

4. Уровень креативности

Под уровнем креативности понимается уровень творческой активности, который проявляется в способности к нестандартным подходам и решениям, гибкости и конструктивной инициативности.

4.1. Способность к инновациям, нестандартным решениям

Чтобы оценить собственную способность к инновациям и нестандартным решениям, ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Вам легче использовать в работе отработанные технологии, алгоритмы или вам интереснее постоянно включать в работу что-то новое, искать новые пути?
- ☐ Легко ли вам действовать в ситуации «неопределенности» методов? (когда известно, что нужно сделать, но КАК это нужно делать, не описано)
- ☐ Когда вы попадаете в нестандартную ситуацию, легко ли вы находите решение?
- ☐ Называют ли вас в команде «генератором идей»?

Балл	Критерии
1–2	Чрезвычайно низкий уровень способности к инновациям и нестандартным решениям. Вы можете действовать только по отработанным технологиям, алгоритмам, схемам. Нестандартные ситуации вызывают у вас стресс.
3–4	Низкий уровень способности к инновациям и нестандартным решениям. Вы стремитесь действовать по отработанным технологиям и избегаете ситуаций, в которых нужно проявлять творчество и использовать нетрадиционный подход.
5–6	Средний уровень способности к инновациям и нестандартным решениям. Вам легче действовать по отработанным схемам. Однако в нестандартных ситуациях вы замечали за собой способность делать неожиданные ходы и принимать нестандартные решения. Правда, для вас подобные ситуации являются довольно напряженными.
7–8	Высокий уровень способности к инновациям и нестандартным решениям. Вы легко действуете в нестандартных ситуациях, открывая в себе творческий потенциал. Иногда у вас даже появляется тяга к обновлению, улучшению. Вы довольно легко продуцируете новые идеи, а также умеете рационально подходить к отработанным схемам.
9–10	Высочайший уровень способности к инновациям и нестандартным решениям. Вам легче изобрести нечто новое, чем действовать по отработанной схеме. Внутри вас неизменно бьет «фонтан идей».

4.2. Гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям внешней среды

Чтобы оценить у себя данную способность, ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Легко ли вы адаптируетесь к изменениям (изменению состава требования, обновлению состава коллектива, изменению внешней ситуации и пр.)?
- ☐ Когда вы узнаете об изменениях, возникает ли у вас внутри сильная тревога, страх или даже паника?
- ☐ Когда вы узнаете об изменениях, возникает ли у вас чувство радости от предвкушения обновления?
- ☐ Для вас не составляет большого напряжения познакомиться с новым человеком, требованиями, предложениями?
- ☐ Легко ли вы отходите от привычного сценария действий?

Балл	Критерии
1–2	Чрезвычайно низкий уровень гибкости, ригидность. Любые изменения могут вызывать сильную тревогу, страх и даже панику.
3–4	Низкий уровень гибкости, ригидность. Изменения вызывают тяжелые переживания; приспособливаться, принимать изменения сложно, и только чувство долга или страх потерять работу помогают принять изменения.
5–6	Средний уровень гибкости. Изменения вызывают переживания, адекватные ситуации. Период адаптации к изменившейся ситуации довольно непродолжительный и существенно не влияет на работоспособность.
7–8	Высокий уровень гибкости. Изменения со знаком «минус» вызывают прилив творческой активности, а изменения со знаком «плюс» – волну радости и повышение работоспособности. Период адаптации к изменившейся ситуации непродолжителен.
9–10	Высочайший уровень гибкости. Вы можете приспособиться и самореализоваться в любых условиях.

4.3. Конструктивная инициативность

Чтобы реализовать творческие находки, необходимо проявить конструктивную инициативность. Под конструктивной инициативностью понимается активность, направленная на достижение общекомандного результата при наличии высокого уровня ответственности. Инициативность работает на общий результат только если она проявляется конструктивно и уместно.

Чтобы оценить собственную конструктивную инициативность, честно и объективно ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Когда у вас рождается интересное предложение, инициатива, вы всегда делитесь этим с руководителем и коллегами?
- ☐ Бывает ли так, что вы занимаете позицию «сидеть и не высовываться»?
- ☐ Вы считаете, что «инициатива наказуема»?
- ☐ Правда ли, что вы никогда не ограничиваете себя в проявлении инициативы, легко и открыто обсуждаете свои предложения с руководителем и коллегами?
- ☐ Бывает ли так, что вы проявляете инициативу «не по делу» и подвергаетесь критике со стороны?
- ☐ Вы болезненно воспринимаете ситуацию, когда руководитель отклоняет вашу инициативу?
- ☐ Допускаете ли вы, чтобы руководитель или коллеги вносили дополнения или изменения в вашу инициативу?
- ☐ Считаете ли вы, что вам за вашу инициативу должна полагаться дополнительная награда, или вам достаточно осознавать, что благодаря вашей инициативе команда достигла достойного результата?

Балл	Критерии
1–2	Чрезвычайно низкий уровень конструктивной инициативности. Вы предпочитаете «не высовываться» или регулярно проявляете инициативу, которая кажется окружающим не относящейся к делу.
3–4	Низкий уровень конструктивной инициативности. То же, но в меньшей степени.
5–6	Средний уровень конструктивной инициативности. Вы иногда проявляете конструктивную инициативу.
7–8	Высокий уровень конструктивной инициативности. Вы инициативный, активный человек.
9–10	Высочайший уровень конструктивной инициативности.