

Марина К.

Руководитель направления · ПромВектор (вымышленная компания)

2.7 / 4 · Уровень 3 — «Системный», граница с уровнем 3

Ожидание для роли «Руководитель направления» — 3.0. Семь компетенций из десяти в пределах нормы или выше, основной разрыв сосредоточен в двух: «Управление изменениями» (−1.1) и «Исполнение (OKR)» (−0.8). Сильная сторона — «Работа с людьми» (+0.4). План на 90 дней — на стр. 5.

Дата прохождения

14.10.2026 · 17 мин

Вопросов

26 (ситуационные, частотные, якорные)

Роль для сравнения

Руководитель направления

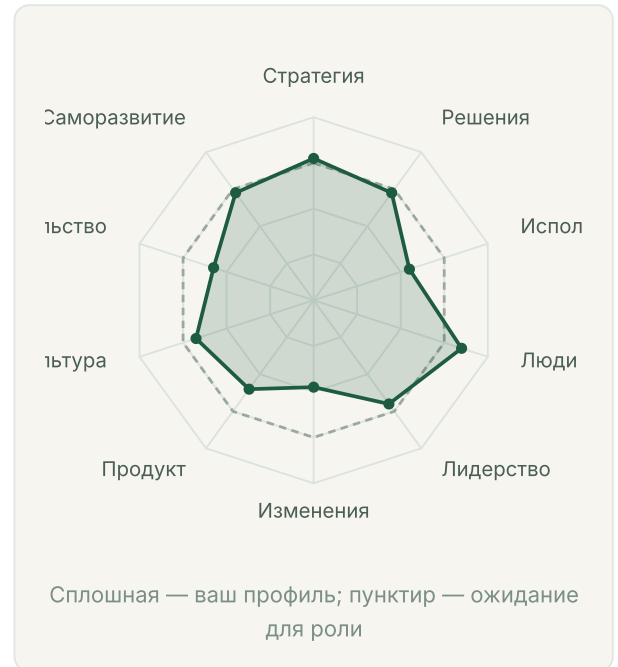
Доступ к отчёту

Только респондент; с компанией — по согласию (opt-in)

ПРОФИЛЬ ЗРЕЛОСТИ

Десять компетенций — вы и ожидание роли

КОМПЕТЕНЦИЯ	ВЫ	РОЛЬ	ШКАЛА 1-4	РАЗРЫВ
Стратегия	3.1	3.0		+0.1
Принятие решений	2.9	3.0		-0.1
Исполнение (OKR)	2.2	3.0		-0.8
				приоритет 2
Работа с людьми	3.4	3.0		+0.4
Лидерство	2.8	3.0		-0.2
Управление изменениями	1.9	3.0		-1.1
				приоритет 1
Продуктовое мышление	2.4	3.0		-0.6
Культура	2.7	3.0		-0.3
Предпринимательство	2.3	3.0		-0.7
Саморазвитие	2.9	3.0		-0.1
Средний балл	2.7	3.0		-0.3



Как читать

Уровень — не балл за знания, а описание наблюдаемого поведения: **1 — Реактивный** (действует по ситуации), **2 — Организующий** (выстраивает процесс для себя и команды), **3 — Системный** (процесс работает без постоянного личного участия), **4 — Масштабирующий** (переносит практику на другие команды, растит носителей). Границы уровней по среднему баллу: 1 — до 1.5 · 2 — 1.6–2.5 · 3 — 2.6–3.4 · 4 — от 3.5. Разрыв менее 0.3 — в пределах погрешности самооценки. Разрыв от 0.8 — зона, где поведение заметно для команды и руководителя.

ОБОСНОВАНИЕ ОЦЕНОК

Откуда взялись два приоритета

На каждую подкомпетенцию — четыре вопроса: частотный (А — как часто), ситуационный (В — что делаете в развилке), якорный (С — какое описание поведения ближе) и дополнительный А или С как контроль согласованности. Ниже — ход рассуждения по двум зонам с наибольшим разрывом.

Управление изменениями — 1.9 (ожидание 3.0) · приоритет 1

- **Ситуационный (В):**

при запуске изменения выбран вариант «запустить и лично контролировать» вместо «встроить в процесс и передать владение». Индикатор уровня 2.

- **Частотный (А):**

ретроспектива после внедрения — «иногда». Уровень 3 предполагает «после каждого значимого изменения».

- **Якорный (С):**

выбрано описание «изменения держатся, пока я слежу». Это дословно индикатор уровня 2 — *инициирует, но не закрепляет*.

- **Контрольный (А'):**

«владелец изменения назначается не из моей команды» — «редко». Согласовано с В и С: противоречий нет, оценка устойчива.

Что отличает уровень 3:

назначенный владелец изменения не из вашей команды; метрика «прижилось / откатилось» через 60 дней; две ретроспективы по собственным инициативам за квартал.

Исполнение (OKR) — 2.2 (ожидание 3.0) · приоритет 2

- **Ситуационный (В):**

при расхождении плана и факта выбран вариант «перераспределить задачи», а не «пересмотреть ключевые результаты вместе с командой». Фокус на активности, а не на результате — индикатор уровня 2.

- **Частотный (А):**

разбор прогресса по целям с командой — «раз в месяц». Уровень 3 — еженедельный короткий чек-ин.

- **Якорный (С):**

«цели есть, но команда узнаёт о приоритетах от меня». Уровень 3 — команда сама видит приоритеты и предлагает корректировки.

- **Контрольный (С'):**

выбран якорь уровня 3 — расхождение с А и В на +0.3 в пользу самоописания; итоговая оценка скорректирована по правилу «верь поведению, а не самоописанию».

Что отличает уровень 3:

еженедельный ритм разбора KR, команда формулирует KR сама, не более 3 целей на квартал.

Почему эти две зоны связаны

Обе компетенции описывают одно и то же поведение: результат держится на личном контроле. Это типичный профиль сильного руководителя направления, выросшего из эксперта. Работа над одной зоной подтянет вторую — поэтому в плане они объединены.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

На что опираться

Работа с людьми — 3.4 (+0.4)

Все четыре вопроса — уровень 3 и выше: регулярная обратная связь (еженедельно), ситуационные ответы в пользу разговора до эскалации, якорь «люди приходят ко мне с проблемой до того, как она стала кризисом».

Как использовать: именно через доверие команды проще всего передать владение изменениями (приоритет 1). Назначьте владельцем изменения того, кому уже даёте самостоятельность.

Стратегия — 3.1 (+0.1)

Видите связь между целями направления и целями компании, умеете объяснить «зачем». Разрыв с «Исполнением» (2.2) означает: стратегия сформулирована, но не доведена до еженедельного ритма.

Как использовать: превратите стратегическое «зачем» в 2–3 KR на квартал и дайте команде сформулировать «как».

Зоны в пределах нормы

КОМПЕТЕНЦИЯ	ВЫ	КОММЕНТАРИЙ
Принятие решений	2.9	Решения принимаются, но критерии не всегда проговариваются заранее. Не приоритет сейчас.
Лидерство	2.8	Делегирование задач — да; делегирование ответственности — частично. Подтянется вместе с приоритетом 1.
Саморазвитие	2.9	Учитесь регулярно; рефлексия по собственным ошибкам — нерегулярная. Ретроспективы из плана закроют и это.
Культура	2.7	Команда говорит о проблемах открыто; правила не зафиксированы явно.
Продуктовое мышление · Предпринимательство	2.4 · 2.3	Ниже 3.0, но для роли руководителя производственного направления ожидание скорректировано до 2.5 — разрыв несущественный.

Для разговора с руководителем

Если вы решите поделиться отчётом: сильная сторона «Работа с людьми» и готовый план по изменениям — хороший аргумент для расширения зоны ответственности при условии, что через 90 дней изменения держатся без вашего личного контроля.

ПЛАН РАЗВИТИЯ

90 дней: одно изменение, один ритм, одна проверка

СРОК	ДЕЙСТВИЕ	КРИТЕРИЙ ВЫПОЛНЕНИЯ
Нед. 1-2	Выбрать одно текущее изменение в направлении. Назначить владельца не из своей команды, зафиксировать с ним критерий «прижилось» и дату проверки.	Есть имя владельца и дата в календаре
Нед. 1-2	Сформулировать с командой 2 цели и до 3 KR на квартал. Команда пишет KR сама, вы — только «зачем».	KR написаны не вами
Нед. 3-10	Еженедельный 20-минутный чек-ин по KR: что сдвинулось, что мешает, что меняем. Вы не ведёте — ведёт по очереди команда.	8 чек-инов из 8, ≥ 4 ведёт команда
Нед. 6	Ретроспектива по изменению: что прижилось, что откатилось, почему. 45 минут, с владельцем.	Протокол из 5 строк
Нед. 9	Вторая ретроспектива — по любой своей инициативе прошлого квартала.	Протокол из 5 строк
Нед. 12	Повторная диагностика. Ожидаемый сдвиг: «Управление изменениями» +0.5, «Исполнение» +0.4.	Отчёт v2, сравнение с v1

Материалы из базы знаний (подобраны под уровень 2 → 3)

Управление изменениями

- ADKAR: почему изменения не приживаются и как это исправить — статья
- Управление изменениями: почему 70% трансформаций проваливаются — статья
- «Впереди перемен», Дж. Коттер — обзор книги
- «Agile ретроспектива», Дерби и Ларсен — обзор книги, форматы ретро

Исполнение (OKR)

- OKR на практике: почему они не работают и как это исправить — статья
- Делегирование: почему руководители делают чужую работу — статья, матрица R1-R4
- «Пошаговое руководство по OKR» — обзор книги

Поддержка

- Форум-группа руководителей направлений — раз в месяц, 6-12 человек
- Напоминание о повторной диагностике — 12.01.2027
- Обновлённые рекомендации после второго прогона

Весь план рассчитан на 4-5 часов вашего времени за 12 недель. Все материалы — из базы знаний ruforge.ru/knowledge-base; открываются в личном кабинете lk.ruforge.ru, регистрация нужна только для сохранения истории. Если ваша компания запускает программу развития, эти же шаги войдут в неё — делать «ещё и это» не придётся.

МЕТОДОЛОГИЯ

Как получена оценка и чему можно доверять

Модель

10 управленческих компетенций, каждая — 4 уровня зрелости с поведенческими индикаторами (BARS). Индикатор — конкретное наблюдаемое действие, а не качество личности. Ожидание для роли задано матрицей «роль × компетенция»: для руководителя направления — 3.0 по ключевым, 2.5 по продуктовым.

Вопросы

На подкомпетенцию — 4 вопроса: частотный (А), ситуационный (В), якорный (С) и контрольный А или С. Итог — взвешенное среднее с приоритетом ситуационных и якорных ответов над самоописанием. Банк — 137 вопросов, прошедших экспертную валидацию; респонденту адаптивно предъявляется ~25. Показатели надёжности и нормы по выборке публикуются по итогам беты.

Ограничения

- Это структурированная самооценка. Систематическое завышение на 0.2–0.4 характерно для большинства; контрольные вопросы его частично компенсируют.
- Оценка описывает текущее поведение, а не потенциал.
- Для кадровых решений рекомендуем калибровку: оценка руководителя по тем же индикаторам или 360°.
- Разрыв менее 0.3 не интерпретируется.

Данные и доступ

Результат хранится в личном профиле на серверах в РФ; оператор ПД — ИП Нек А. Е. Компания и руководитель видят отчёт только после вашего явного согласия; отзыв согласия исключает данные из командного отчёта и удаляет их по запросу.

Для HR и руководителя

Как использовать личный отчёт в разговоре о развитии: обсуждайте индикаторы (стр. 3), а не баллы; договаривайтесь о критериях из плана (стр. 5); фиксируйте дату повторной диагностики. Командный разрез — в отчёте для компании.