

ЭКСПСИ

ВЕБИНАР 21 марта



НЕ ВСЕ

360°

ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ

СБОРНИК ЛУЧШИХ РЕЦЕПТОВ

# ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



## ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00  
(по Московскому  
времени)



## ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему  
можно задавать в  
«общем чате» в течение  
всего вебинара



## ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические  
вопросы - пишите  
в «общий чат»

## ЭКОПСИ – ЭТО...

КТО МЫ:  
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:  
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

**№1**   
В РЕЙТИНГЕ\*

более  
**500**   
ПРОЕКТОВ В ГОД

**120+**   
КОНСУЛЬТАНТОВ

более  
**30**   
ЛЕТ НА РЫНКЕ

НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors



- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

\* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2020 г.

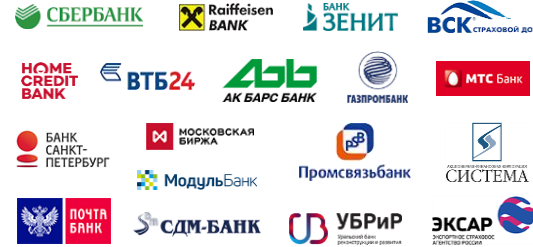
# НАШИ КЛИЕНТЫ

**БИЗНЕС  
МЕНЯЮТ  
ДЕЛАЮТ  
ЛЮДИ**

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



## ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



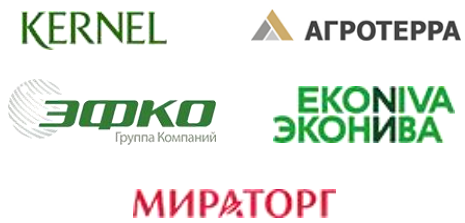
## ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



## ФАРМАЦЕВТИКА



## АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



## ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



## ТЭК



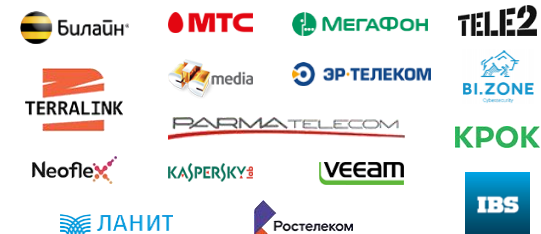
## РИТЕЙЛ



## АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



## ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



## МЕТАЛЛУРГИЯ



## FMCG



## СОДЕРЖАНИЕ



- ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ 360° И ДЛЯ ЧЕГО ОНА НУЖНА?
- КАК ОРГАНИЗОВАТЬ 360° ТАК, ЧТОБЫ ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ПОЛЬЗЫ?

# Алексей Хинкис

ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ  
ПРАКТИКА «СОЦИОЛОГИЯ БИЗНЕСА»

[Khinkis@ecopsy.ru](mailto:Khinkis@ecopsy.ru)



## Голосование: Как проходит обратная связь 360 в вашей компании?



### ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:

1. Да, регулярно
2. Проводили один раз, это был полезный опыт
3. Проводили один раз, но никто так и не понял зачем
4. Нет, но собираемся проводить
5. Нет, у нас и без них все хорошо



**01**

**ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ 360°  
И ДЛЯ ЧЕГО ОНА НУЖНА?**



## ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ 360°?

**Обратная связь методом 360°** – процедура, позволяющая показать в одном отчете восприятие человека различными группами окружающих и сравнить это восприятие с самооценкой.

Отчет 360° является отображением событий, которые уже прошли, даёт возможность переосмыслить взаимодействие с окружающими.



## Голосование: Для решения каких задач вы используете опрос «360 градусов»?



## ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:

1. Планирование развития сотрудников
2. Обратная связь сотрудникам от руководителей / коллег / подчиненных
3. Мотивация персонала на развитие
4. Оценка эффективности обучающих модулей
5. Развитие культуры обратной связи в компании / подразделении
6. Для решения о бонусе и увольнении

## ЗАЧЕМ ПРОВОДИТСЯ 360°?

### 1 ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ



- Определение приоритетных направлений обучения и развития
- Разработка индивидуальных программ развития

### 2 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ



- Выявление зон риска (компетенций, требующих развития по приоритетным группам персонала)
- Корпоративное обучение

### 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ



- Проведение сессий 360° до и после модуля тренингов и учебных программ
- Оценка динамики по развиваемым навыкам и качествам

### 4 КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ



- Проведение комплексной взаимной обратной связи 360° всеми членами команды



**02**

**КАК ОРГАНИЗОВАТЬ 360°  
ТАК, ЧТОБЫ ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ПОЛЬЗЫ?**

## ПРОБЛЕМЫ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ 360

### **РУТИНА**

Опрос повторяется регулярно, по одним и тем же критериям, сотрудники перестают ощущать новизну и пользу процедуры, отвечают формально. («Мне из года в год пишут одно и то же», «У нас не дают открытых комментариев»).

### **КРИТЕРИИ**

Компетенции или другие критерии для оценки в обратной связи не отражают реальные конструкты, которыми люди оценивают друг друга в работе, сложно сформулированы / формальные.

### **СОЦИАЛЬНАЯ ЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ**

Руководители, особенно топ-менеджеры жалуются на слишком завышенные оценки, отсутствие критики и честной обратной связи.

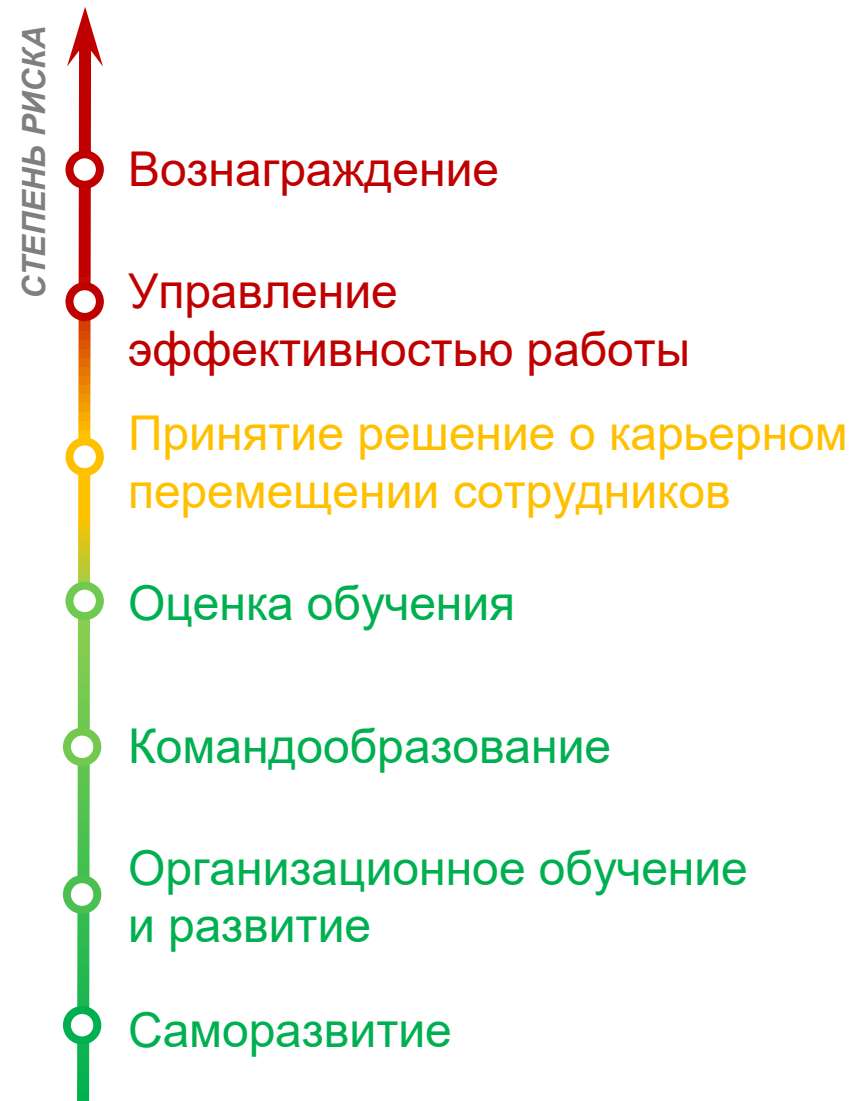
### **ОТСУТСТВИЕ РАБОТЫ С РЕЗУЛЬТАТАМИ**

Руководители зачастую не имеют запроса на обратную связь до начала процедуры, поэтому им сложно отрефлексировать отчеты и извлечь из них пользу без специально организованной процедуры.

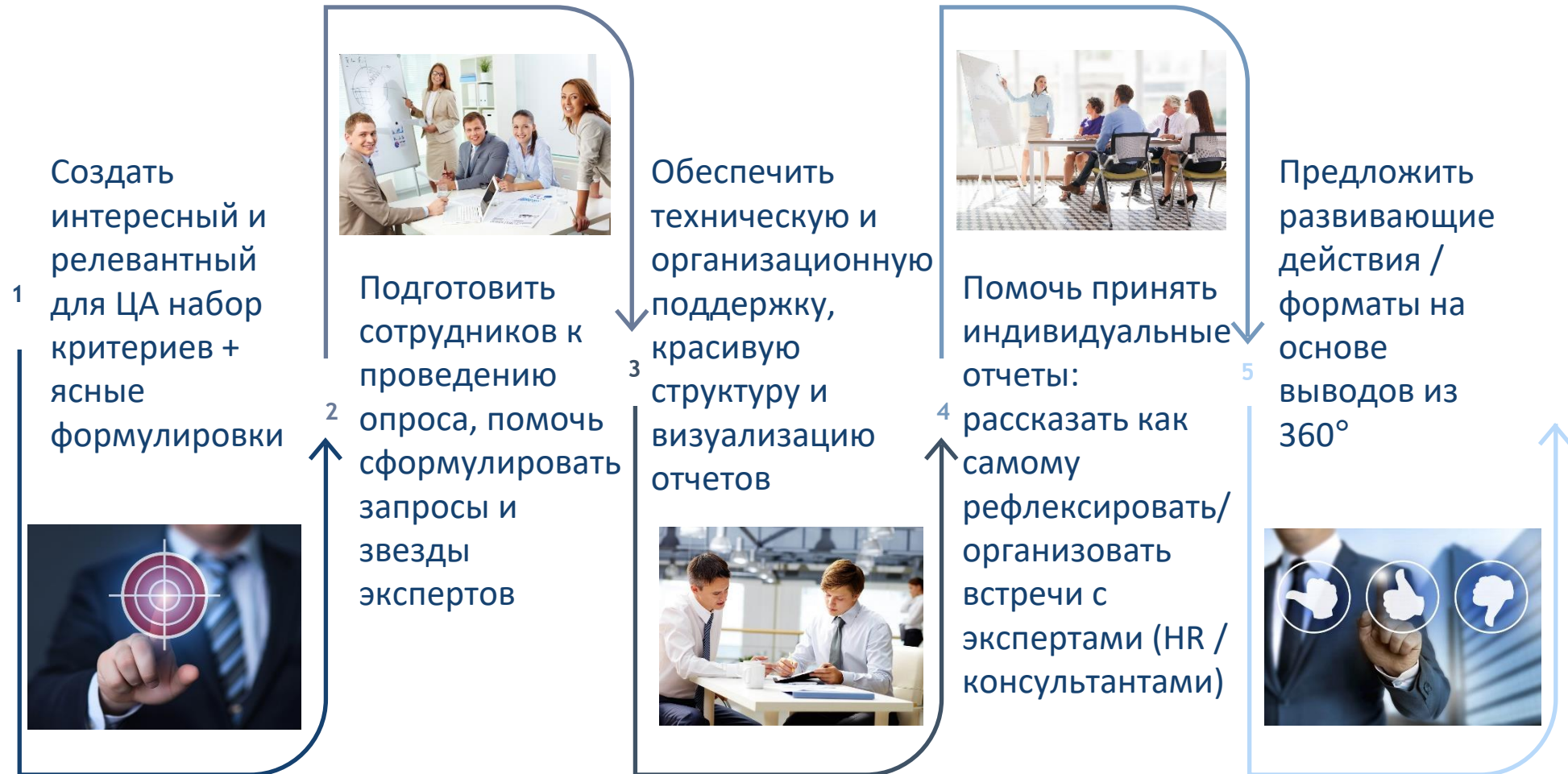
## РИСКИ ПРИМЕНЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА 360° ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

### ВАЖНО ПОМНИТЬ

- ! В первую очередь 360° - это обратная связь для повышения эффективности обучения и развития.
- ⚡ **Не рекомендуется** использовать **только** результаты обратной связи 360° градусов для:
  - Оценки потенциала сотрудника
  - Принятия кадровых решений (увольнение, кадровый резерв, продвижение)
  - Определения размера вознаграждения



# КАК ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ПОЛЬЗЫ ИЗ 360°



## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ОПРОСА 360 °

1

**ФОРМИРОВАНИЕ  
ИНСТРУМЕНТОВ  
ОПРОСА**

**Шаг 1.**

Формирование  
критериев обратной  
связи

**Шаг 2.**

Формирование  
опросников

**Шаг 3.**

Формирование списка  
респондентов

2

**ИНФОРМИРОВАНИЕ**

**Шаг 3.**

Доведение до  
респондентов  
информации о  
планирующемся  
опросе

3

**ПРОВЕДЕНИЕ ОПРОСА**

**Шаг 4.**

Он-лайн опрос  
сотрудников и  
администрирование  
процесса

4

**ОБРАБОТКА И  
ОБСУЖДЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ**

**Шаг 5.**

Обработка и анализ  
результатов,  
подготовка отчетов

**Шаг 6.**

Обратная связь

**Шаг 7.**

Разработка  
индивидуальных  
планов развития



## КРИТЕРИИ ОПРОСА 360°

Хорошие критерии:

- содержат качества, отличающие лучших лидеров от средних и неуспешных.
- позволяют получить комплексную обратную связь, рассмотреть все значимые области поведения.
- лаконично и конкретно описывают поведение

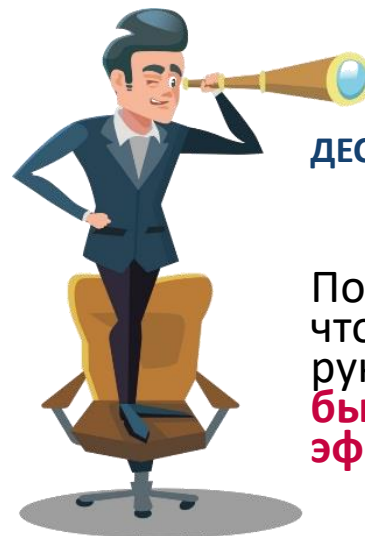
### ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ

+

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ



**КОМПЕТЕНЦИИ**  
**/**  
**ЦЕННОСТИ/РО**  
**ЛИ** показывают,  
что помогает  
руководителю  
**достигать**  
**результата**



**ДЕСТРУКТОРЫ**

Показывают,  
что мешает  
руководителю  
**быть**  
**эффективным**



**ОТНОШЕНИЯ**

Показывают,  
насколько  
руководитель  
**вписался в**  
**команду**

# ФОРМАТ ОПРОСА: ПРЯМОЙ ИЛИ ИПСАТИВНЫЙ ОПРОС?

## • Вариант 1 - нормативный («Классический»)

	Практически никогда	В некоторых ситуациях, редко	Примерно в половине ситуаций	В большинстве ситуаций, часто	Практически всегда	Затрудняюсь ответить
<b>Мыслит системно.</b> Может посмотреть на ситуацию с разных сторон. Учитывает все многообразие влияющих факторов и анализирует риски. Понимает взаимосвязи политических, экономических, социальных, психологических и других факторов.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Мыслит на перспективу.</b> Анализирует отдаленные последствия принимаемых решений, учитывает долгосрочные тенденции, продумывает долгосрочные сценарии развития бизнеса в рамках своей зоны ответственности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Транслирует стратегические ориентиры.</b> Показывает другим долгосрочные перспективы развития Компании; задает стратегические ориентиры для коллег и подчиненных.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Отслеживает новое.</b> Читает литературу по своей специальности. Проявляет любознательность. Постоянно изучает и использует лучшие практики в сфере своей деятельности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

🕒 В среднем 30 минут на одного оцениваемого

- + Привычно
- Высокая вероятность «социально-желаемых» ответов
- Большой процент средних значений

## • Вариант 2 - ипсативный («Чебурашка»)

**0 Зоны развития**  
Выберите не менее 2 и не более 6 характеристик

**Список характеристик**  
Если данное качество развито на нейтральном уровне или Вы затрудняетесь его оценить, оставьте его в этом окне

Соблюдает согласованные процедуры и регламенты относящихся к делу

В ситуации многозадачности и наличия нескольких целей распределяет приоритеты

Чётко и понятно согласовывает задачи с подчинённым (договаривается об их выполнении)

Выполняет взятые на себя обязательства

Обеспечивает достижение поставленных целей, нацелен на результат, а не на процесс

Имеет авторитет и влияние в коллективе, является неформальным лидером

**1 Сильные стороны**  
Выберите не менее 2 и не более 6 характеристик

Отслеживает качество и сроки выполнения согласованных задач, при этом не уходит в крайности (сверхконтроль или отсутствие контроля и внимания)

🕒 В среднем 15 минут на одного оцениваемого

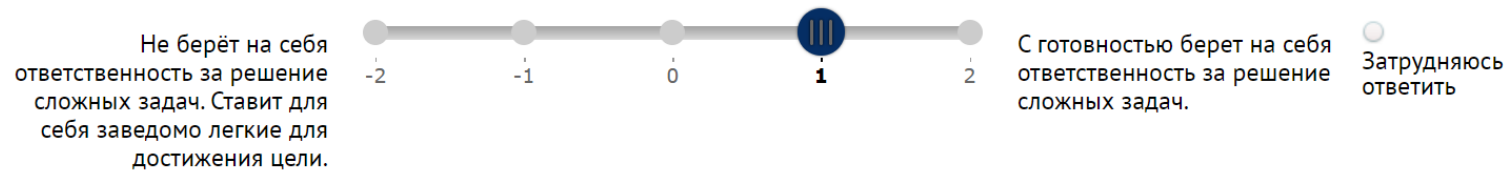
- + Экономия времени при повышении точности оценки
- Непривычно
- + Снижение «социальной желательности»
- + Наглядный способ оценивания и интерпретации

## ФОРМАТ ОПРОСА: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФОРМАТЫ

- Вариант 3 – дихотомия

### ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Пожалуйста, оцените, насколько сотрудник демонстрирует в работе поведение, описанное следующими высказываниями, где «-2» - это полное соответствие описанию слева, а «2» - описанию справа.



- Вариант 4 – детальное описание уровней

### Развитие отношений

- Целенаправленно выстраивает и развивает долгосрочные партнерские отношения как с сотрудниками компании, так с высокостатусными бизнес-лидерами, официальными лицами, представителями государственных организаций.
- Целенаправленно выстраивает и развивает партнерские отношения с широким кругом внешних представителей, коллегами и подчиненными.
- Создает и поддерживает доброжелательные отношения как с подчиненными, так и с ключевыми коллегами и партнёрами, влияющими на решение задач подразделения.
- Устанавливает деловые отношения с коллегами и партнерами только в изначально благоприятных ситуациях. Ограничивает свой круг общения ближайшим рабочим окружением.
- В общении с другими людьми держится отстраненно. Не предпринимает попыток наладить даже деловые отношения.
- Затрудняюсь ответить

## ФОРМАТ ОПРОСА: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФОРМАТЫ

- Вариант 5 – групповое заполнение

**Мыслит системно.** Может посмотреть на ситуацию с разных сторон. Учитывает все многообразие влияющих факторов и анализирует риски. Понимает взаимосвязи политических, экономических, социальных, психологических и других факторов.

	Практически никогда	В некоторых ситуациях, редко	Примерно в половине ситуаций	В большинстве ситуаций, часто	Практически всегда	Затрудняюсь ответить
Иванов Иван	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Петров Петр	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Семёнов Семён	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Панкратов Панкрат	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Вариант 6 – групповое заполнение с ранжированием

**Мыслит системно.** Может посмотреть на ситуацию с разных сторон. Учитывает все многообразие влияющих факторов и анализирует риски. Понимает взаимосвязи политических, экономических, социальных, психологических и других факторов.

Ильин Илья

Иванов Иван

Петров Петр

Панкратов Панкрат

Семёнов Семён

Демьянов Демьян

# СОГЛАСОВАНИЕ СПИСКА РЕСПОНДЕНТОВ

## ПРАВИЛА

- **Планируй время:** среднее время согласования списка респондентов в крупной компании – 2-3 недели.
- **Соблюдай баланс полноты списков и нагрузки на сотрудников**
- Практически никогда 100% респондентов не заполняют опросники:
  - Слишком большое количество респондентов на каждого оцениваемого, приведет к избыточной нагрузке на сотрудников
  - Если минимизировать количество респондентов, по части оцениваемых могут получиться неполные отчеты.
- **Правильно выбирайте респондентов:**

У респондентов должен быть опыт рабочего взаимодействия с оцениваемыми.

  - Если в списках у сотрудника будет много незнакомых людей , это может вызвать недоверие к процедуре опроса.

- *Для упрощения и ускорения процесса можно использовать следующие подходы:*
- *Автоматически сформировать списки из структуры компании*
- *Дать возможность сотрудникам самостоятельно выбрать оцениваемых/респондентов*
- *Дать возможность руководителям утвердить списки по своим подчиненным*
- *Дать возможность кураторам управлять списками по оцениваемым в своей зоне ответственности*

## КОММУНИКАЦИЯ ПРО ОПРОС 360°

### ИНФОРМИРОВАНИЕ

До старта опроса все участники должны получить ответы на вопросы:

- Для чего проводится ОС 360°
- Как будут использоваться результаты?
- Кто увидит персональные отчеты?
- Как будет обеспечиваться анонимность?

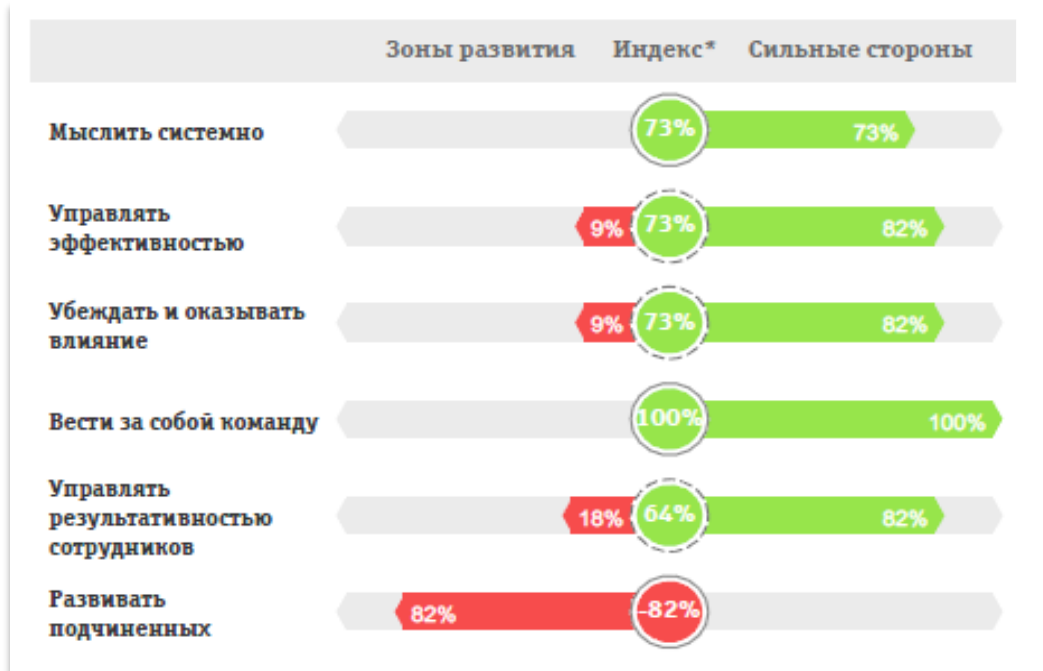


### ВОВЛЕЧЕНИЕ

- Без поддержки вышестоящего руководства проект с большой вероятностью «забуксует».
- Без продажи идеи участникам, сотрудники не смогут увидеть свою личную пользу от процесса.

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ И РАБОТА С РЕЗУЛЬТАТАМИ

Отчет должен быть простым и понятным. Слишком длинный и детальный отчет делает процедуру скучной и не интересной для участников.



По результатам опроса крайне **важно провести процедуру обратной связи**.

**Отсутствие** процедуры **обратной связи** приводит к тому, что:

- Большая часть участников **не используют** результаты опроса для своего развития.
- Часть оцениваемых обидится на своих коллег или впадёт в депрессию
- Участники **не зафиксируют зоны развития**, над которыми действительно готовы работать и **последующий план развития превратится в формальную процедуру**
- **Только около 5%** сотрудников воспримут отчет правильным образом.

Возможный вариант работы с результатами для топов - командный коучинг по итогам 360°

# КАК ПОМОЧЬ РУКОВОДИТЕЛЮ СФОРМИРОВАТЬ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ПОДЧИНЕННЫХ

Руководителям зачастую бывает непросто сформировать планы развития по каждому своему подчиненному.

## ЛИТЕРАТУРА

- Майкл Микалко. Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно
- Нассим Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости
- Роберт Б. Такер. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний
- Сергей Фаер. Траблшутинг. Как решать нерешаемые задачи, посмотрев на проблему с другой стороны

## ОНЛАЙН-РЕСУРСЫ

Лекция TED. Чарльз Лидбитер об инновациях [\[ссылка\]](#)



Лекция TED. Удивительные привычки оригинальных мыслителей [\[ссылка\]](#)



Удачным решением может стать библиотека развивающих действий:

- По оцениваемым индикаторам формируются рекомендации
- К каждому отчету прикладывается перечень развивающих действий по наиболее критичным зонам
- Руководителю остаётся выбрать наиболее важные методы развития для подчиненного.



## РАБОТА С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПРОСА НА УРОВНЕ КОМПАНИИ



**НАВЕРНЯКА  
У ВАС ПОЯВИЛИСЬ  
ВОПРОСЬ!**



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**

Тел. +7 (495) 645 21 15

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

[https://t.me/HR\\_trends](https://t.me/HR_trends)

[https://t.me/digital\\_assessment](https://t.me/digital_assessment)