



# Идеальная обратная связь 360°

Как избежать ошибок при проведении?

**ЭКОПСИ**  
КОНСАЛТИНГ

Алексей Хинкис



# Хинкис Алексей

Директор по консалтингу  
практика «СОЦИОЛОГИЯ БИЗНЕСА»



+7 (926) 246-04-04



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

# ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

**ЭКО**НОМИКИ И **ПСИ**ХОЛОГИИ

**500+**

проектов в год

**120+**

консультантов

**30+**

лет на рынке



## Системы работы с персоналом

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



## Системы управления организацией

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



## Люди

- Оценка персонала и системы обратной связи
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами



# СОДЕРЖАНИЕ

ПОЧЕМУ ВАЖНО ЗНАТЬ ТИПЫ ОШИБОК ПРИ  
ПРОВЕДЕНИИ ОС 360° И ИЗБЕГАТЬ ИХ?

САМЫЕ СТРАШНЫЕ ОШИБКИ ПРИ  
ПРОВЕДЕНИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

КАКУЮ ПОЛЬЗУ ПОЛУЧАЕТ БИЗНЕС ПРИ  
ГРАМОТНО ПРОВЕДЕННЫХ ОС 360°?

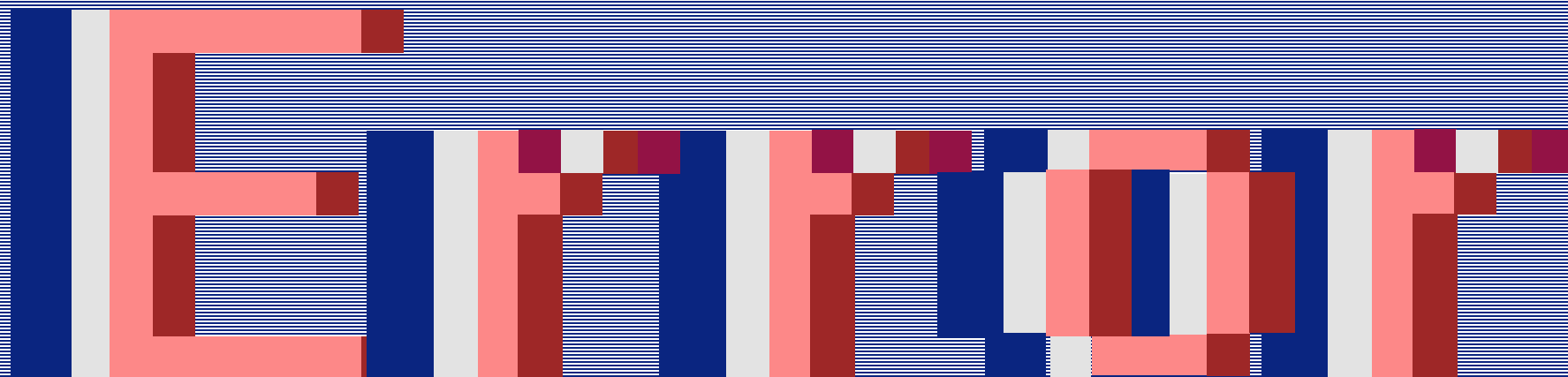
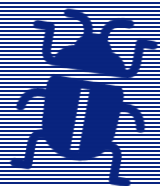


# ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ 360°?

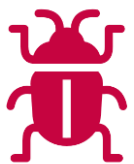
**Обратная связь методом 360°** – это квинтэссенция восприятия сотрудника окружающими, дающая возможность рефлексии и выбора приоритетов развития.

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





Основные типы ошибок при проведении  
обратной связи 360°



# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360° В КАЧЕСТВЕ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКА



В первую очередь 360° — это обратная связь для повышения эффективности обучения и развития.



Не рекомендуется использовать только результаты обратной связи 360° градусов для:

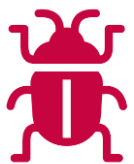
- оценки потенциала сотрудника;
- принятия кадровых решений (увольнение, кадровый резерв, продвижение);
- определения размера вознаграждения.



Что делать, если ошибка уже совершена?

- Дистанцировать следующие проекты 360° от некорректно проведенных: назвать их иначе, описать их цели и задачи

- Провести несколько пилотных опросов в новом формате, собрать об этих проектах обратную связь от участников, показать этот пример сотрудникам.



# НЕОПРЕДЕЛЁННЫЕ ЦЕЛИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°



Обратная связь 360° - это квинтэссенция восприятия сотрудника окружающими, дающая возможность рефлексии и выбора приоритетов развития.



## Цели обратной связи:

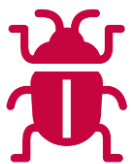
- Коррекция поведения, чтобы сотрудник в следующий раз в схожей ситуации действовал по-другому
- Поддержка и поощрение результативных действий, чтобы в будущем сотрудник действовал так же успешно
- Мотивация сотрудника предвидеть результаты своих действий
- Мотивация сотрудника анализировать связь своего поведения и стоящих перед ним целей
- Развитие сотрудника



Что делать, если ошибка уже совершена?

- Срочно провести коммуникационную кампанию
- Показать на конкретных примерах корректную работу обратной связи 360°





## НЕРЕЛЕВАНТНЫЕ ДЛЯ АУДИТОРИИ КРИТЕРИИ ОПРОСА 360°



Выбирая критерии обратной связи,  
важно думать об использовании результатов опроса.



### Хорошие критерии:

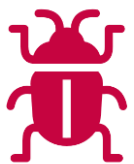
- Содержат качества, отличающие лучших сотрудников от средних и неуспешных.
- Позволяют получить комплексную обратную связь, рассмотреть все значимые для сотрудника области поведения.
- Достаточно лаконично и конкретно описывают поведение сотрудника.
- Понятны участникам и просты для восприятия



Что делать, если ошибка уже совершена?

Если опрос уже идёт, или отчеты уже сформированы:

- Сгруппировать критерии в более лаконично сформулированные индикаторы
- Добавить к отчетам экспертные резюме



# НЕРЕЛЕВАНТНЫЙ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО УРОВНЯ КУЛЬТУРЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ФОРМАТ ОПРОСНИКА 360°



Формат заполнения опросников должен быть отвечать целям опроса:

- Быть понятен респондентам
- Защищать от избыточной социальной желательности
- Давать возможность дать развернутую обратную связь.

Чем выше культура обратной связи в подразделении, тем больше гибкости в формате обратной связи можно себе позволить.



Опросник может содержать:

- Шкалу ответов (нормативную - от 4 до 10 пунктов, или ипсативную)
- группировку критериев по компетенциям, либо рандомный вывод критериев
- 2 открытых вопроса, или больше - в случае, если аудитория готова корректно их использовать

Нормативный  
(«Классический»)

	1	2	3	4	-
Мыслит...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Транслирует...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Делегирует...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

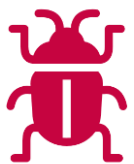
Ипсативный

Зоны развития	Сильные стороны
< Делегирует... >	
< Транслирует... >	
< Мыслит... >	



Что делать, если ошибка уже совершена?

- Провести дополнительную коммуникацию: объяснить респондентам, как использовать формат опроса, привести примеры.
- Провести нелинейный анализ результатов для исключения излишне социально-желательных ответов (цифровых и текстовых)
- Если опрос планируются еще опросы - провести пилот нового инструментария и использовать новый формат для следующих опросов.



## ОТСУТСТВИЕ ПОДДЕРЖКИ РУКОВОДСТВОМ ПРОЦЕССА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°



Без поддержки вышестоящего руководства проект с большой вероятностью «забуксует».

Без продажи идеи участникам, сотрудники не смогут увидеть свою личную пользу от процесса.

Без поддержки процесса руководством сотрудники не будут уверены в том, что обещанные принципы работы с результатами гарантированы. А также - будут меньше вовлечены в процесс.



До старта опроса все участники должны получить ответы на вопросы (желательно - от вышестоящего руководителя):

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



Что делать, если ошибка уже совершена?

Если опрос уже идёт, или отчеты уже сформированы:

- Сгруппировать критерии в более лаконично сформулированные индикаторы
- Добавить к отчетам экспертные резюме



## НЕПРАВИЛЬНЫЙ СПИСОК РЕСПОНДЕНТОВ 360°

(Включает сотрудников без опыта взаимодействия с участниками, содержит избыточное количество опросников для респондентов, содержит избыточное количество некритично настроенных 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.

На каждого респондента должно приходиться не более 10-15 опросников



Для упрощения и ускорения процесса можно использовать следующие подходы:

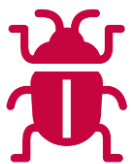
- Автоматически сформировать списки из структуры компании и задавать критерии по количеству респондентов в каждой категории
- Дать возможность сотрудникам самостоятельно выбрать оцениваемых/респондентов (на основе базовых списков)
- Дать возможность руководителям утвердить списки по своим подчиненным
- Дать возможность кураторам управлять списками по оцениваемым в своей зоне ответственности



Что делать, если ошибка уже совершена?

- Дать участникам возможность корректировать списки респондентов
- Дать респондентам корректировать списки участников
- Дать руководителям доступ к спискам по их подчиненным и возможность их корректировки
- Добавить контакт техподдержки для оперативной корректировки списков (в случае необходимости)





## ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБРАТНЫХ СВЯЗЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И HR, НЕ ОБЛАДАЮЩИМИ СООТВЕТСТВУЮЩИМИ НАВЫКАМИ



После проведения опроса 360° обязательно необходимо обеспечить проведение встреч по предоставлению обратной связи. Как минимум это общая встреча про то как работать с отчетом 360°. Оптимально - проведение персональных обратных связей HR/внешними консультантами/руководителями.



Для того чтобы участники получили наиболее полезную обратную связь нужно:

- Коммуницировать принципы работы с отчетом 360° и предоставления обратной связи 360° (в формате вебинара, например)
- Провести обучение HR и руководителей базовым принципам работы с отчетами 360° и предоставления ОС 360°
- Привлечь внешних консультантов для предоставления сложных ОС 360° (сложные участники, сложные случаи ОС, высокопоставленные руководители).



Что делать, если ошибка уже совершена?

- Бывает, что полезно провести повторную обратную связь. В таком случае важно привлечь опытного консультанта/ HR
- Провести дополнительное обсуждение отчета «на троих» - участник, HR или консультант, руководитель.



# ОТСУТСТВИЕ СФОРМУЛИРОВАННЫХ И ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ДАЛЬНЕЙШИХ ЭТАПОВ ПРОЦЕССА (ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСА 360°)



Обратная связь 360° должна предоставляться своевременно и должна быть вписана в процесс управления талантами.



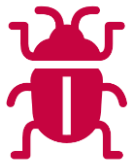
Важно еще до старта опроса 360° запланировать этапы работы с результатами:

- Своевременное предоставление обратной связи 360° после проведения опроса
- Формы рефлексии после проведения обратных связей
- Планирование обучения по результатам анализа сводных отчетов 360°
- Формирование ИПР для сотрудников на основе форм рефлексии 360°
- Проведение групповых обратных связей 360° для управленческих команд (важна готовность участников к такому формату)



Что делать, если ошибка уже совершена?

- Продумать и описать дальнейшие шаги процесса
- Организовать проведение ОС и работу с результатами (лучше поздно, чем никогда!)



# САМЫЕ СТРАШНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

1. Использование обратной связи 360° в качестве оценки сотрудника
2. Неопределённые цели обратной связи 360°
3. Нерелевантные для аудитории критерии опроса 360°
4. Нерелевантный для текущего уровня культуры обратной связи формат опросника 360°
5. Отсутствие поддержки руководством процесса предоставления обратной связи 360°
6. Неправильный список респондентов 360°
7. Предоставление обратных связей руководителями и HR, не обладающими соответствующими навыками
8. Отсутствие сформулированных и запланированных дальнейших этапов процесса (после проведения опроса 360°)



Какую пользу получает бизнес при грамотно проведенной обратной связи 360°



# ПОЛЕЗНЫЕ ЭФФЕКТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА ПОСЛЕ ГРАМОТНО ПРОВЕДЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 360°

- ✓ Повышение мотивации сотрудников к развитию
- ✓ Повышение вовлеченности сотрудников
- ✓ Сокращение времени адаптации новых сотрудников
- ✓ Сокращение текучести сотрудников
- ✓ Снижение количества конфликтов в подразделениях
- ✓ Повышение уровня компетентности руководителей, развитие их компетенций, ценностей, сглаживание слабых сторон и деструкторов
- ✓ Развитие навыков предоставления обратной связи у руководителей
- ✓ Улучшение эффективности взаимодействия между подразделениями
- ✓ Ускорение темпа внедрения корпоративных ценностей, компетенций, культуры, и т.д.
- ✓ Повышение эффективности программ обучения за счет более точного определения областей развития



The word "Bonus" is rendered in a large, white, 3D sans-serif font. The letters have a slight shadow and depth. The background is white and filled with a dense, scattered pattern of small, colorful confetti pieces in shades of blue, red, yellow, and magenta. The overall effect is celebratory and festive.

# Bonus

Психологические принципы предоставления  
обратной связи 360°

# ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СЕБЯ ПОСЛЕ ПРОВЕДЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Сообщена ли цель обратной связи?
- Объяснена ли роль дающего обратную связь?
- Сформированы ли ожидания от сессии?
- Согласовано ли расписание?
- Придумано ли начало дискуссии?
- Каков основной стиль предоставления обратной связи? Предъявление, объяснение, убеждение, коучинг? Правильно ли он выбран?
- Насколько удалось сфокусироваться на конкретике, а не на общих местах?
- Насколько удалось сфокусироваться на приоритетных областях?
- Насколько удалось помочь участнику спланировать, к кому он может обращаться за прояснениями?
- Удалось ли справиться с конфликтными ситуациями/возражениями?
- Удалось ли убедить участника, что он сам несет ответственность за своё развитие?
- Насколько эффективно удалось участнику помочь преобразовать потребности в план действий и план развития?
- Сформулировано ли резюме?

НАВЕРНЯКА  
У ВАС  
ПОЯВИЛИСЬ  
ВОПРОСЫ!

