

БИЗНЕС

МЕНЯЮТ

ДЕЛАЮТ

ЛЮДИ

ЭКСПСИ

ВЕБИНАР 15 декабря

**РАЗВИВАЮЩИЙ КОКТЕЙЛЬ ДЛЯ
ТОП-КОМАНДЫ: ИПСАТИВНЫЙ 360 +
КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ**

ЭКОПСИ – ЭТО...

**КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№1 
В РЕЙТИНГЕ*

более
500 
ПРОЕКТОВ В ГОД

200+ 
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.

ЭКСПСИ

БИЗНЕС

МЕНЯЮТ

ДЕЛАЮТ

ЛЮДИ

РАЗВИВАЮЩИЙ КОКТЕЙЛЬ
ДЛЯ ТОП-КОМАНДЫ

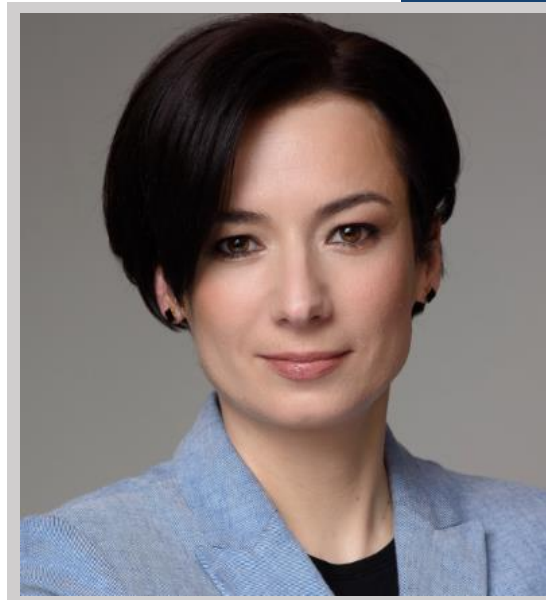
СОДЕРЖАНИЕ

1. Как создать и провести обратную связь 360 интересно и полезно для топов;
2. Как работать с результатами: индивидуальный и командный сценарии, преимущества и ограничения каждого;
3. Что такое командный коучинг на основе 360. Какие задачи он решает, как проводится;
4. Кейс компании «Сбермаркетинг»: обсуждаем опыт и выученные уроки совместно с клиентом.

Анна Тимофеева

**ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ
«РАБОТА С ТАЛАНТАМИ»**

Timofeyeva@ecopsy.ru



Алексей Хинкис

**ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ
ПРАКТИКА «СОЦИОЛОГИЯ БИЗНЕСА»**

Khinkis@ecopsy.ru





01

**Как создать и провести обратную связь 360
интересно и полезно для топов**

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.



КАК ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ПОЛЬЗЫ ИЗ 360°



КРИТЕРИИ 360° ДЛЯ ТОП-РУКОВОДИТЕЛЕЙ

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

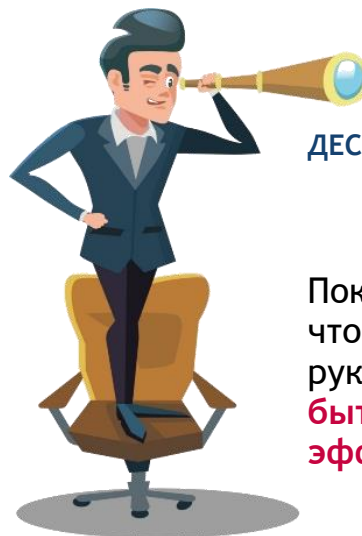
+

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ



КОМПЕТЕНЦИИ/
ЦЕННОСТИ/РОЛИ

Показывают, что
помогает
руководителю
достигать
результата



ДЕСТРУКТОРЫ

Показывают,
что мешает
руководителю
быть
эффективным



ОТНОШЕНИЯ

Показывают,
насколько
руководитель
вписался в
команду

ПРЯМОЙ ИЛИ ИПСАТИВНЫЙ ОПРОС? МЫ - ЗА ИПСАТИВНЫЙ

• Вариант 1 классический прямой формат

	Практически никогда	В некоторых ситуациях, редко	Примерно в половине ситуаций	В большинстве ситуаций, часто	Практически всегда	Затрудняюсь ответить
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Мыслит на перспективу. 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"/>
Транслирует стратегические ориентиры. 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"/>
Отслеживает новое. 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»)

 В среднем 15 минут на одного оцениваемого



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



НЕпривычно



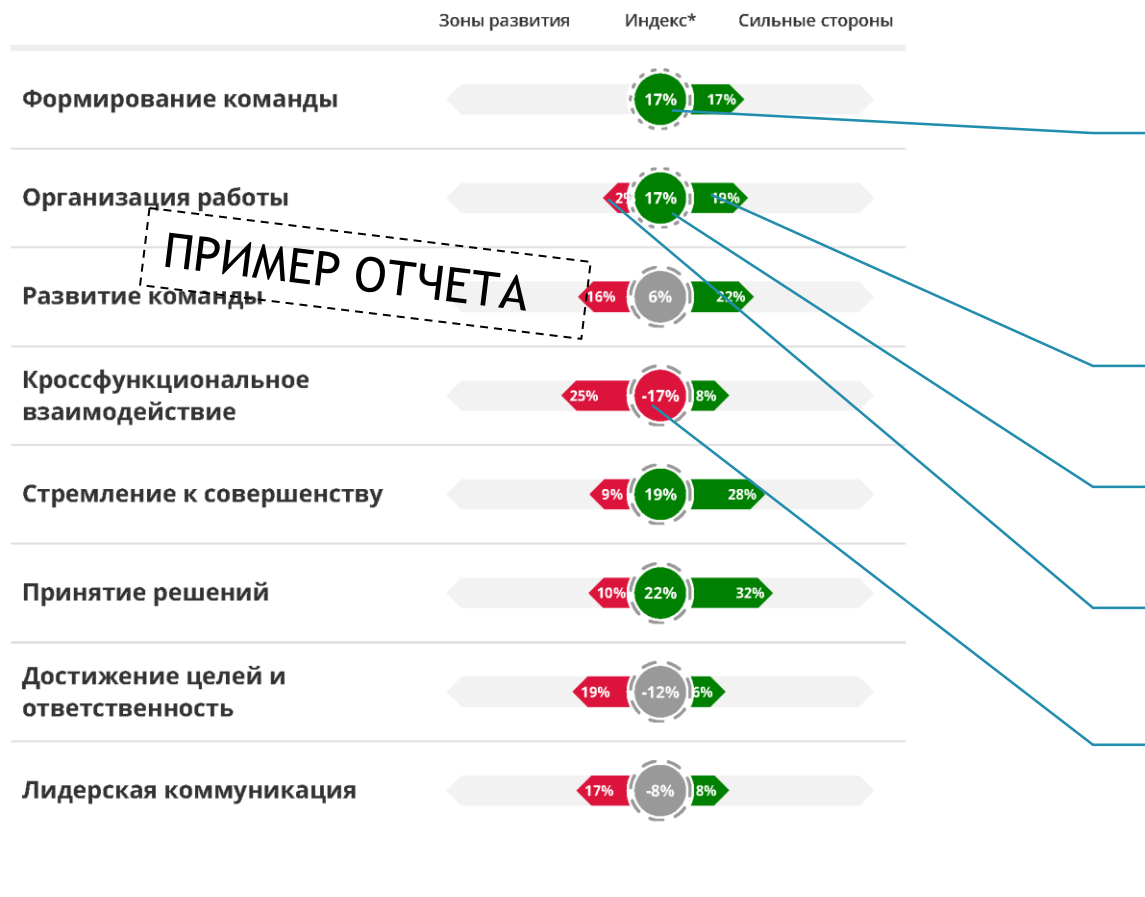
02 Как работать с результатами

КАК ПОМОЧЬ ПРИНЯТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ 360

Отчет состоит из 6 основных частей:

- Результаты по компетенциям
- Результаты по блоку «деструкторы»
- Результаты по блоку «отношения»
- Сильные и слабые стороны сотрудника по мнению всех оценивающих
- Комментарии респондентов
- Форма рефлексии

ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ



Сводные результаты по ценностям и компетенциям

% позитивных мнений

индекс

% негативных мнений

Показатель осведомленности экспертов

*Индекс = [% позитивных выборов] - [% негативных выборов]

ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

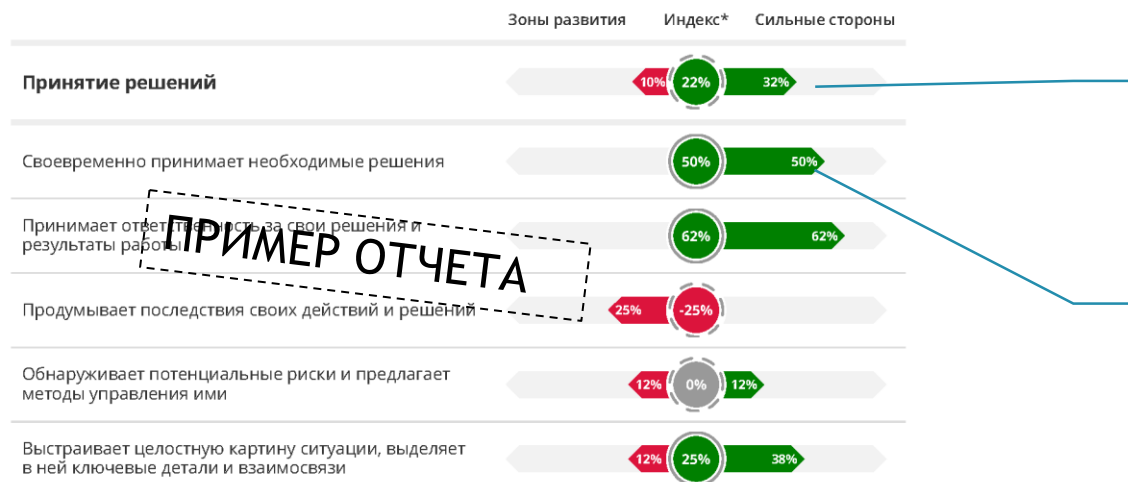
На диаграмме представлены усредненные оценки компетенций в разрезе групп респондентов

Индексы по различным категориям экспертов



РЕЗУЛЬТАТЫ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

На диаграмме представлены оценки компетенций среди всех групп респондентов
(без учёта самооценки)



Результаты по компетенции в целом

Результаты по индикаторам компетенции

ПО ГРУППАМ РЕСПОНДЕНТОВ



Результаты по компетенции в целом
(в разбивке по группам экспертов)

Результаты по индикаторам компетенции
(в разбивке по группам экспертов)

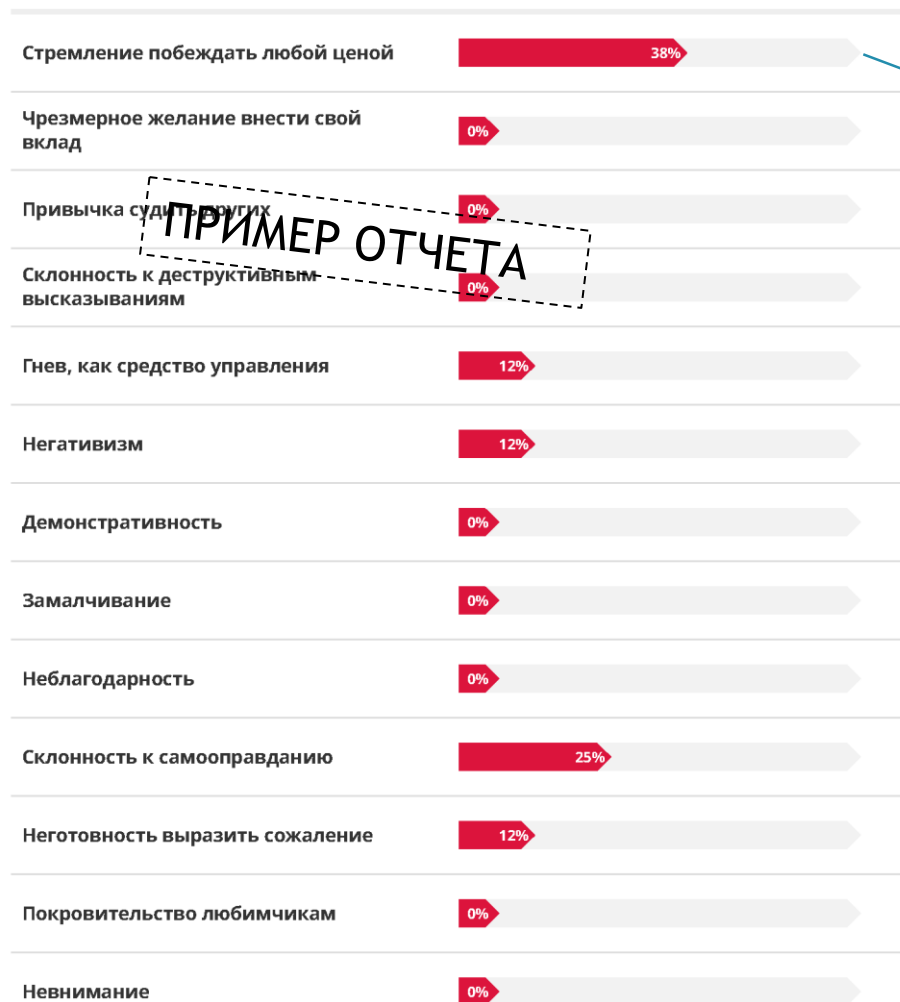
Результаты по самооценке и оценке руководителя (при наличии 1 руководителя) по индикаторам маркируются только цветом (позитивный/негативный выбор)

*Индекс = [% позитивных выборов] - [% негативных выборов]

РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ДЕСТРУКТОРАМ

На диаграммах ниже представлена доля выборов каждого деструктора.

Доля выбора деструктора

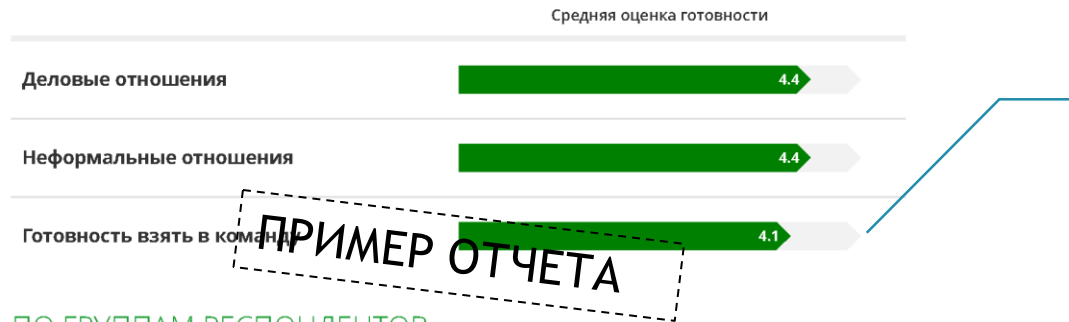


ПРИМЕР ОТЧЕТА

Доли выборов по каждому деструктору по всем окружающим в целом (без самооценки)

ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ

На диаграммах ниже представлены средние оценки взаимоотношений по трём направлениям. Балл распределяется от 1 - отношения не сложились до 5 - отличные отношения



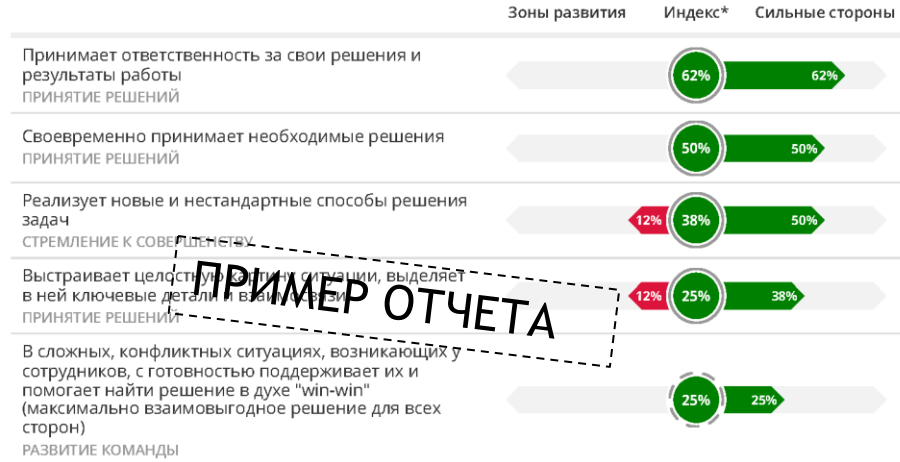
Средний балл по «потенциальной готовности взять в команду» (по шкале от 1 до 5).
1 – стремится избежать присутствия в команде
5 – максимально стремится привлечь в команду.

ПО ГРУППАМ РЕСПОНДЕНТОВ

	Руководитель	Коллеги	Подчиненные
Деловые отношения: насколько с коллегой сложились эффективные деловые взаимоотношения?	4.5	4.0	4.7
Неформальные отношения: насколько с коллегой комфортно общаться (как с человеком)?	5.0	3.7	4.7
Готовность взять в команду: взяли бы вы этого человека в команду для выполнения сложного ответственного проекта?	4.0	3.7	4.7

МАКСИМАЛЬНЫЕ И МИНИМАЛЬНЫЕ БАЛЛЫ

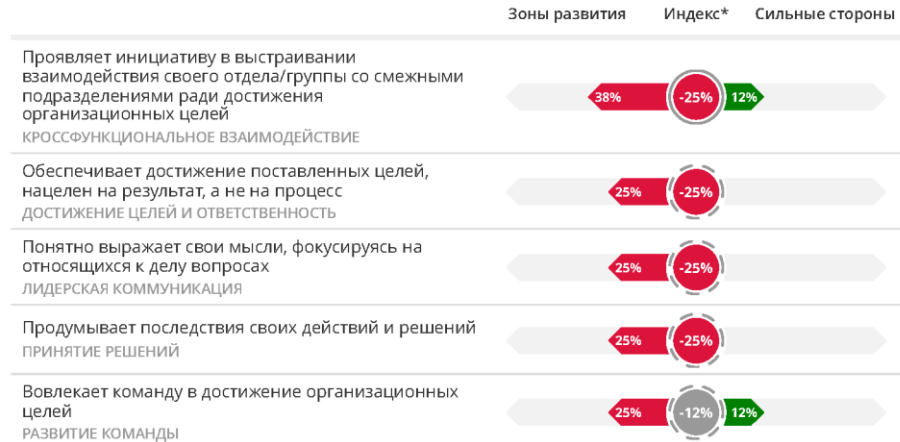
МАКСИМАЛЬНЫЕ БАЛЛЫ



ПРИМЕР ОТЧЕТА

Наиболее высокие и наиболее низкие результаты по отчету в целом (по индикаторам)

МИНИМАЛЬНЫЕ БАЛЛЫ



КОММЕНТАРИИ РЕСПОНДЕНТОВ

КАКОВЫ НАИБОЛЕЕ ЯРКИЕ, СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ЭТОГО КОЛЛЕГИ?

САМООЦЕНКА

МНЕНИЕ ОКРУЖАЮЩИХ

ПРИМЕР ОТЧЕТА

КАКИЕ КАЧЕСТВА И НАВЫКИ ЭТОМУ КОЛЛЕГЕ СЛЕДУЕТ РАЗВИВАТЬ, ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

САМООЦЕНКА

МНЕНИЕ ОКРУЖАЮЩИХ

Комментарии респондентов
(авторские орфография и пунктуация
сохранены)

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ УЖЕ ДАНА. МОЖНО ПОМОЧЬ ЕЁ ПРИНЯТЬ



Варианты работы:

- Индивидуальные встречи по 30-45 мин
- Групповые сессии по 1-1,5 часа

Вопросы:

1. Какую похвалу и высокие оценки я ценю, считаю наиболее важными? Буду это продолжать или делать больше / чаще
2. С чем из критики или самокритики я согласен(на) и хочу это изменить? Что именно я буду делать / перестану делать для этого?
3. Что из критики или самокритики я не буду менять? Не согласен(а), или согласен, но не считаю нужным или возможным менять. Как мне в связи с этим управлять ожиданиями своего окружения?
4. Что я не понял(а) в этом отчете? Были бы полезны пояснения / интерпретации



03

Командный коучинг по итогам 360 для топов

ЦЕЛЬ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА: РАЗВИТИЕ ТОП-КОМАНДЫ ЗА СЧЕТ ОТКРЫТОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ И ВЗАИМНОЙ ПОДДЕРЖКИ

ЭТАП	ЗАДАЧИ	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ
Предварительно: команда проходит 360 и рефлексировать индивидуальные отчеты	Собрать обратную связь от членов команды в безопасном формате	За 2 нед до сессии
Приветствие, объяснение процесса и правил работы.	Настройка команды на экологичное и бережное взаимодействие. Определение целей командного коучинга с точки зрения общего процесса развития команды.	20 мин
Рефлексия индивидуальных отчетов, работа в парах по обсуждению выводов	Осмыслить полученную обратную связь от членов команды Сформулировать тему / запрос для командного коучинга	40 мин
Работа в мини-группах по 5-6 человек	Отработать индивидуальные запросы на коучинг каждого из участников команды	40-45 мин на 1 человека
Подведение итогов в общей команде	Поделиться инсайтами Сформулировать обещания и договориться о взаимной поддержке внутри команды	40 мин – 1 час

ПРОЦЕСС КОМАНДНОГО КОУЧИНГА*

- 1. (Вы) Обзор главных впечатлений от обратной связи 360 (5 мин)**
 - Постарайтесь говорить открыто и прямо насколько возможно
 - Говорите только о том, о чем готовы говорить (без острого дискомфорта)
 - В конце обзора, озвучьте запрос на коучинг к группе (коуч запишет его на флипчарт)
- 2. (Группа) Прояснение запроса на коучинг (5 мин)**
 - Задайте уточняющие вопросы на прояснение
 - Не делайте интерпретаций и не предлагайте решений
 - Прежде чем высказываться, постарайтесь точно понять суть и контекст запроса
 - По итогам вопросов от группы – запрос можно уточнить или изменить
- 3. (Группа) Групповой коучинг (20 мин). Прямо, но бережно**
 - Сам человек сидит в стороне и не участвует в дискуссии (высказываться нельзя, можно только слушать). Лучше развернуться спиной к группе и сосредоточиться на том, чтобы послушать, записывать комментарии
 - Делитесь наблюдениями о том, как обычно действует человек – не только критика, но и позитивная обратная связь
 - Высказывайте идеи о конкретных шагах и новых возможных действиях. Чем конкретнее – тем лучше (такой коучинг – это не только обратная связь! Вы можете не знать человека досконально, но можете помочь ему опытом / идеями)
 - Говорите иное, что может помочь человеку в контексте его запроса
- 4. (Вы) Рефлексия, инсайты, решения по итогам коучинга (10 мин)**
 - Задайте уточняющие вопросы группе (если необходимо)
 - Скажите о том, с чем Вы не согласны, какие идеи и советы не готовы принять
 - Скажите о том, что было полезным, что хотите использовать (запишите это для себя)
 - Поблагодарите группу (*переход к следующему человеку*)



04 Кейс компании Сбермаркетинг

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

Тел. +7 (495) 645 21 15

www.ecopsy.ru

https://t.me/HR_trends