

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



Панорама

360°

Feedback вокруг своей оси

Трюки и советы

ЭКОПСИ — это...

СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

120+

КОНСУЛЬТАНТОВ



КТО МЫ

**ЭКОНОМИКА
И ПСИХОЛОГИЯ**

ВО ЧТО ВЕРИМ

**БИЗНЕС
ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

НАША МИССИЯ

**ЛЮДЯМ
И ОРГАНИЗАЦИЯМ —**

ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

* Среди консалтинговых компаний в области управления персоналом (по данным рейтингов РА «Эксперт» по итогам 2018 г.).

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



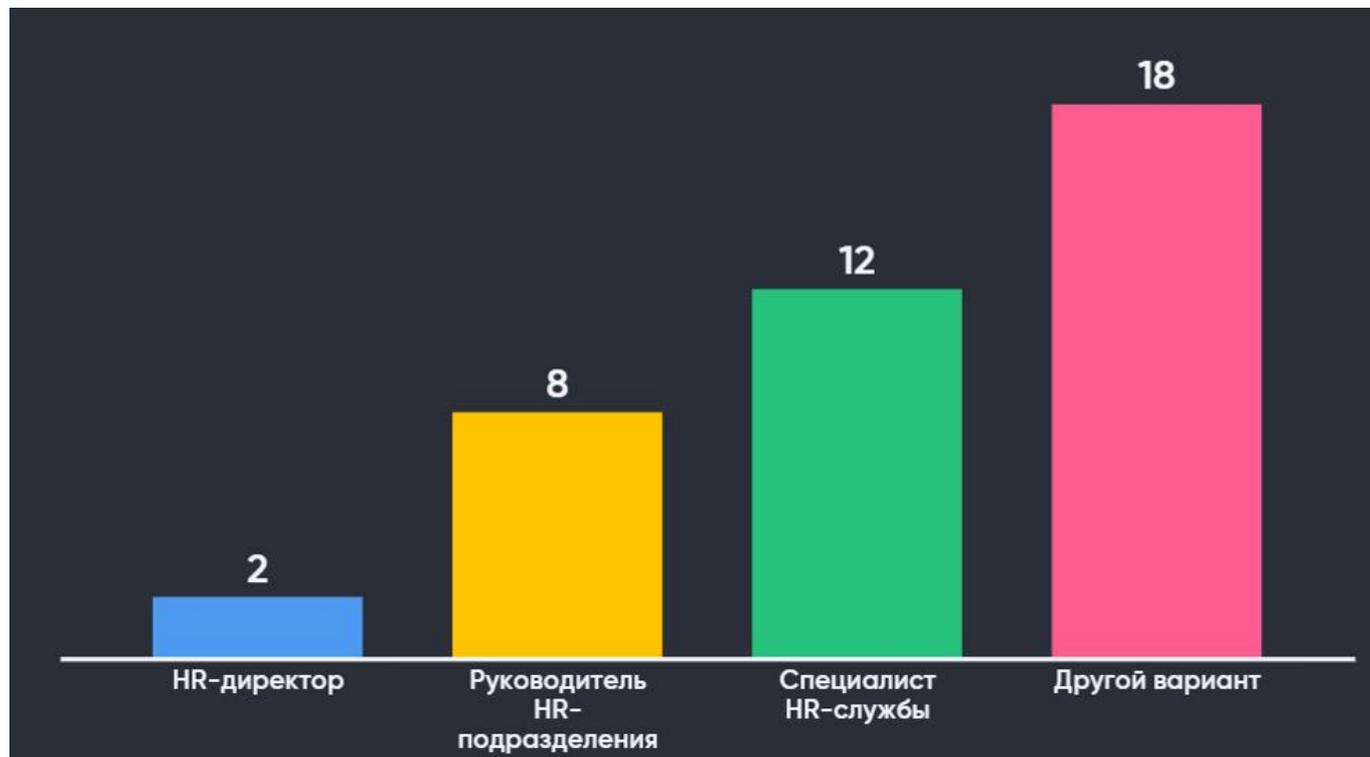
АЛЕКСЕЙ ХИНКИС

Директор по консалтингу
«ЭКОПСИ Консалтинг»

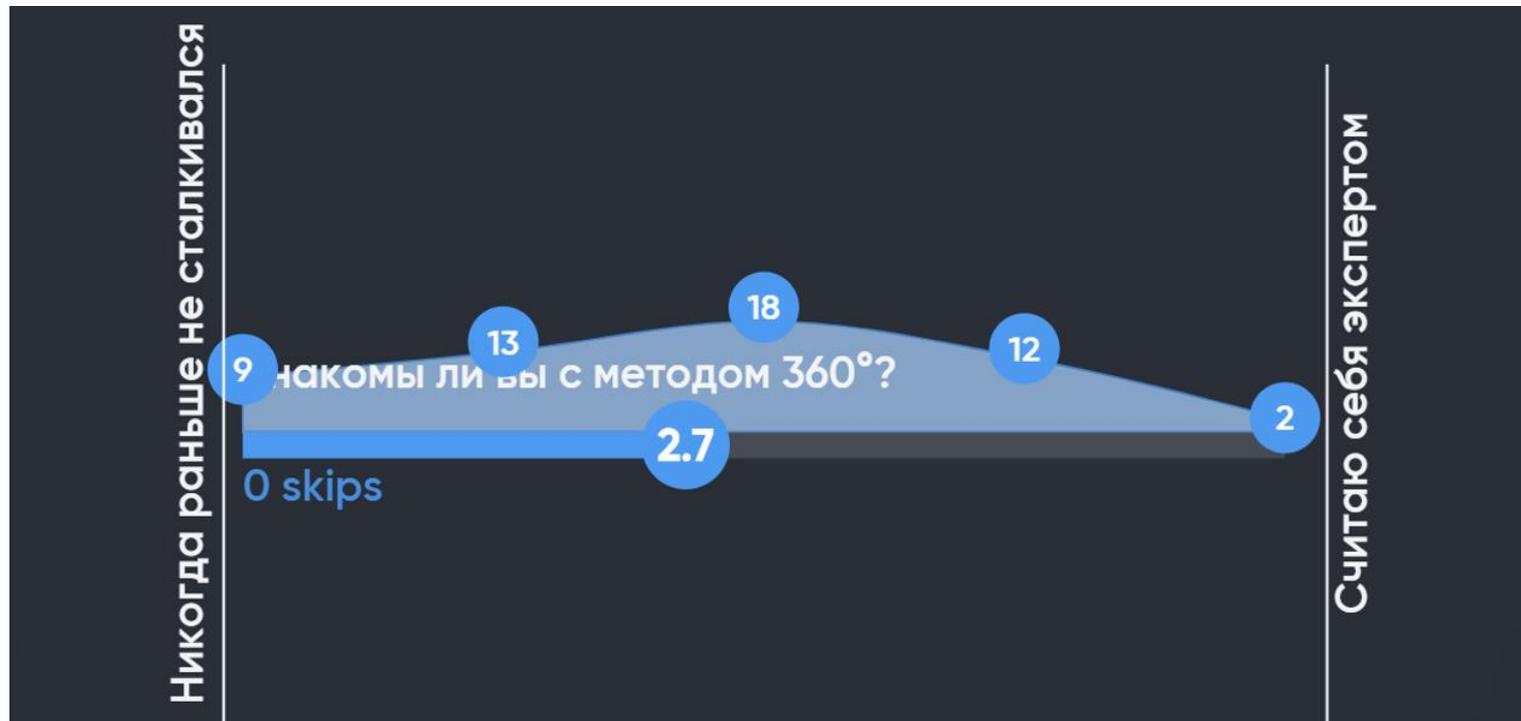
khinkis@ecopsy.ru



Кто сегодня присутствует на вебинаре?



Знакомы ли вы с методом 360°?



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

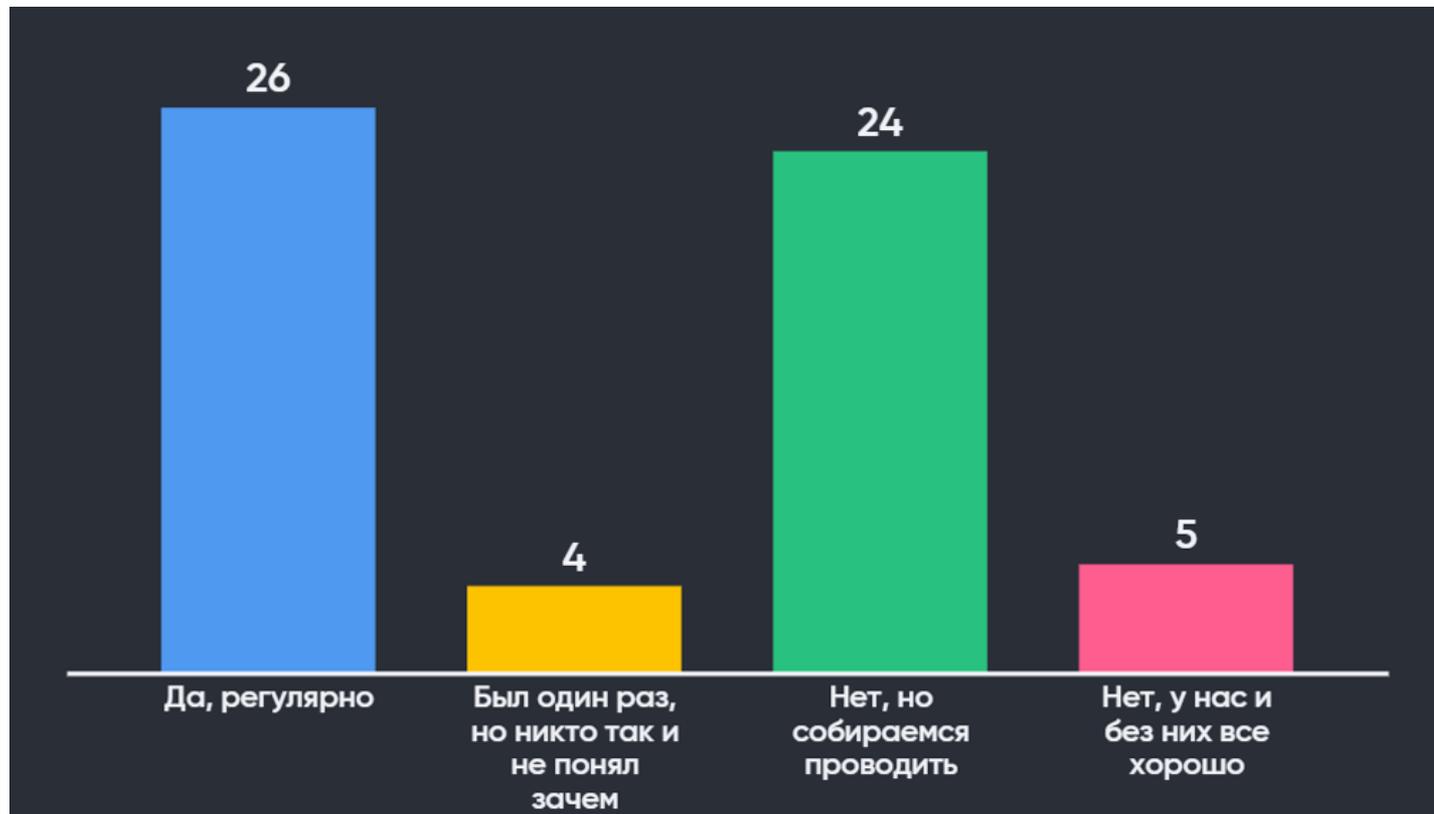
2 ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ЭТОМУ?

3 КАКОЙ ФОРМАТ ВЫБРАТЬ?

4 ЧТО ДЕЛАТЬ
С РЕЗУЛЬТАТАМИ?



Проводятся ли опросы 360° в вашей компании?



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

2 ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ЭТОМУ?

3 КАКОЙ ФОРМАТ ВЫБРАТЬ?

4 ЧТО ДЕЛАТЬ
С РЕЗУЛЬТАТАМИ?



Обратная связь 360°

Обратная связь методом 360° — систематический сбор информации о работе сотрудника, получаемой от других сотрудников, заинтересованных в его работе и имеющих опыт взаимодействия с ним.

Измеряет, как воспринимает
рабочее окружение менеджера его:



Обратная связь 360°

Позволяет планировать цели развития и обучение сотрудника, выбирать оптимальный стиль руководства для него



Методика опирается на реальные проявления менеджерских навыков



ПРЕИМУЩЕСТВА

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ

Оптимизация климата в подразделении или организации



Повышение надежности при отборе на топ-позицию (особенно когда кандидатура вызывает сомнения)



Мощный стимул к развитию и формированию в компании ценности активного саморазвития



Высокая степень принятия результатов



Изменение имиджа руководителя



Демонстрация сотрудникам, что их мнение важно для руководства



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.

Онлайн 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

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

2 ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ЭТОМУ?

3 КАКОЙ ФОРМАТ ВЫБРАТЬ?

4 ЧТО ДЕЛАТЬ
С РЕЗУЛЬТАТАМИ?



360° и инструменты обратной связи



Применимые инструменты обратной связи



Как определить готовность компании к обратной связи?

- Необходима готовность высшего руководства к развитию культуры обратной связи в Компании
- Провести экспресс-мониторинг, включающий:
 - Исследование уровня корпоративной культуры
 - Исследование базовых принципов взаимодействия в подразделениях и между подразделениями
- Определить список подразделений, готовых для пилотного старта проекта



Для проведения опросов 360° необходима специализированная онлайн-система.

Для этих целей
ЭКОПСИ
разработала
систему LINKIS

Linkis

Можно
освоить за
15 минут

Горячая
линия
поддержки



- Наличие в реестре операторов ПДн Роскомнадзора
- Сервера находятся в РФ
- Наличие аудиторского заключения о соответствии требованиям ФЗ-152
- Наличие лицензии аудитора на деятельность по тех. защите конфиденциальной информации
- Система автоматически рассылает письма со ссылками на опросник по всем респондентам и делает рассылку напоминаний
- Шаблон письма гибко настраивается
- Актуальная статистика в личном кабинете администратора (включая периодическую автоматическую отправку статистики заполнения)
- Легкое добавление, удаление, изменение данных по респондентам
- Возможность формирования личных кабинетов руководителей для анализа сводных результатов исследований
- Удобство и простота при заполнении опросников
- Возможность заполнять опросник с любых устройств
- Есть возможность продолжить заполнение с той точки, в которой остановился в прошлый раз

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

2 ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ЭТОМУ?

3 КАКОЙ ФОРМАТ ВЫБРАТЬ?

4 ЧТО ДЕЛАТЬ
С РЕЗУЛЬТАТАМИ?



Выбор критериев 360°

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

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ

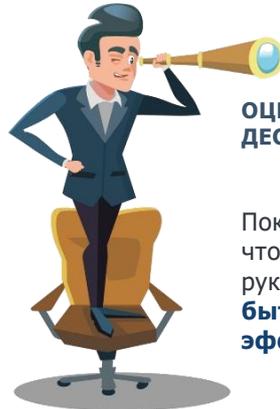


ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ/ ЦЕННОСТЕЙ

Показывает, что помогает руководителю **достигать результата**

+

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ



ОЦЕНКА ДЕСТРУКТОРОВ

Показывает, что мешает руководителю **быть эффективным**



ОЦЕНКА ОТНОШЕНИЙ

Показывает, насколько руководитель **вписался в команду**

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.

Интерактивное заполнение опросника: возможны несколько альтернативных вариантов

ВАРИАНТ 1 (КЛАССИЧЕСКИЙ ФОРМАТ ОПРОСНИКА)

	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 **20 минут** на одного оцениваемого.

+ ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ

- Привычный формат заполнения.
- Привычные результаты в виде баллов по индикаторам/ компетенциям

- ВОЗМОЖНЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Высокая вероятность «социально-желаемых» ответов.
- Большой процент «пограничных» ответов, когда респонденты выбирают среднее значение.

Интерактивное заполнение опросника

ВАРИАНТ 2: RAPID IPSATIVE EVALUATION («ЧЕБУРАШКА»)

Зоны развития

Компетенции / Ценности

- Любить Клиента - это просто
- Отвечать за результат
- Повышать ожидания
- Верить в себя и в команду
- Мыслить системно
- Управлять эффективностью
- Управляет результативностью сотрудников
- Развивать подчиненных

Сильные стороны

- Убеждать и оказывать влияние
- Вести за собой команду

Найти

 В среднем **10 минут** на одного оцениваемого.

+ ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ

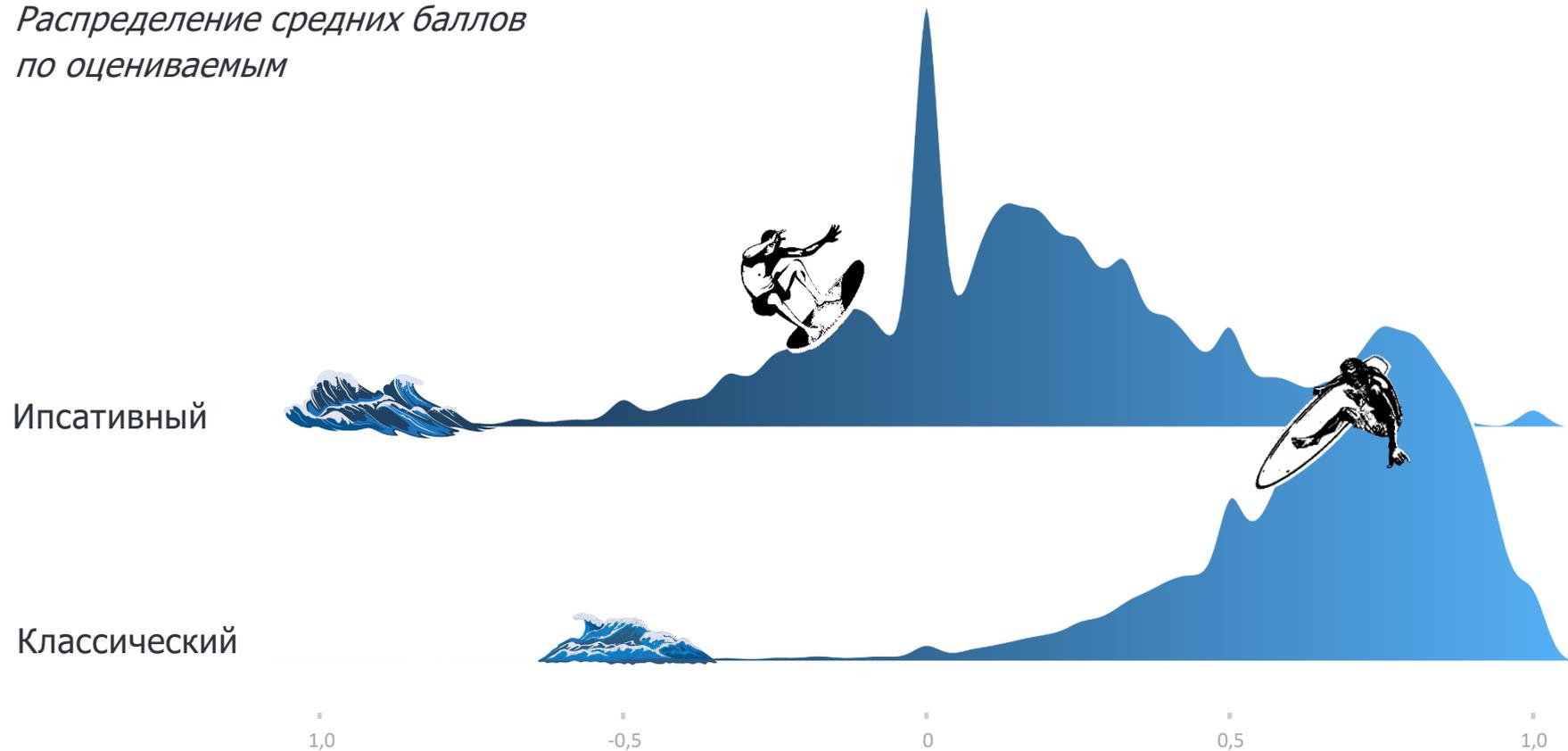
- Технология “rapid ipsative evaluation” – экономия времени менеджеров при повышении точности оценки.
- Снижение влияния фактора «социальной желательности» при оценке.
- Наглядный способ оценивания и интерпретации.

- ВОЗМОЖНЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Непривычный формат заполнения.
- В зависимости от сложившейся в компании культуры, сотрудники могут испытывать затруднения с тем, чтобы отметить зоны развития для руководителей и коллег.

Ипсативный и классический форматы заполнения опросников 360°

*Распределение средних баллов
по оцениваемым*



Интерактивное заполнение опросника

ВАРИАНТ 3 (ПАРАЛЛЕЛЬНОЕ ЗАПОЛНЕНИЕ)

Роли

Исполнитель

Пожалуйста, оцените каждого из сотрудников, насколько они в своей работе демонстрируют следующее качество:

Мотивирован на достижения, амбициозен, боец

	Совершенно не согласен	В большой степени не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Скорее согласен, чем не согласен	В большой степени согласен	Совершенно согласен
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"/>
Семенов Семен	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Данилов Даниил	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Рустамов Рустам	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Далее

 В среднем **15 минут** на одного оцениваемого.

+ ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ

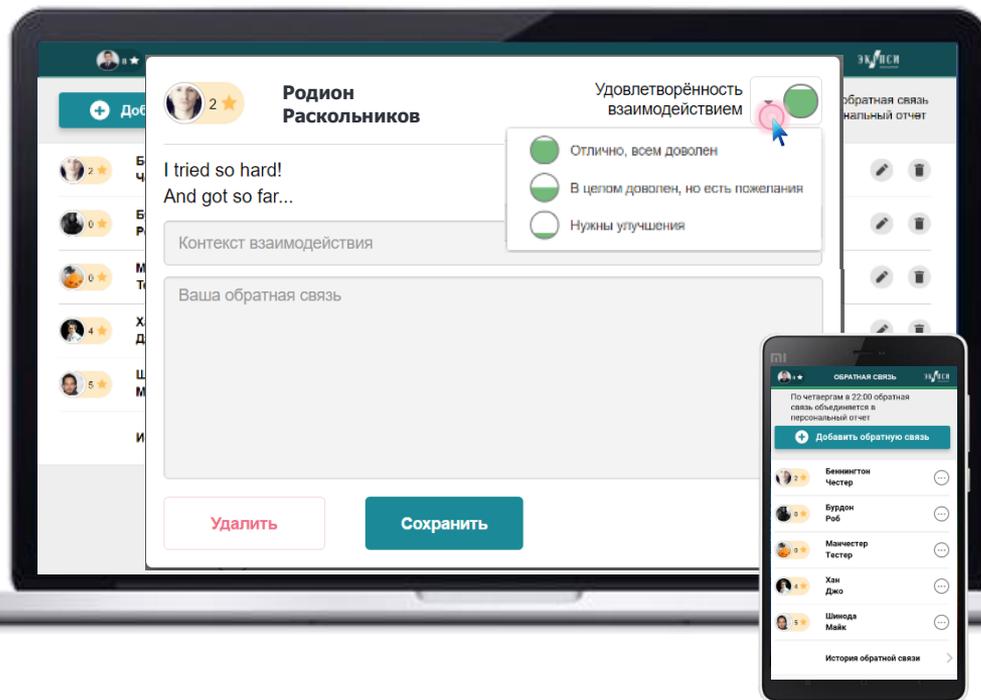
- Снижение времени оценки.
- Возможность сравнить проявление компетенции у сотрудников.
- Заполнив один опросник, респондент точно ответит про всех.

- ВОЗМОЖНЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Вероятность «социально желаемых» ответов высока.
- Возможность занижения оценки по компетенции для некоторого количества оцениваемых по сравнению с другими оцениваемыми в группе.
- Узкая область применения: используется только в случае обратной связи внутри команды.

Альтернативные варианты обратной связи 360°

ВАРИАНТ 4 (REALTIME FEEDBACK)



+ ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ

- Адресная обратная связь, привязанная к конкретным событиям.
- Формирование культуры открытой конструктивной обратной связи и ответственности за своё развитие.

- ВОЗМОЖНЫЕ СЛОЖНОСТИ

- Необходима готовность сотрудников к такому формату.
- Требуется постоянная поддержка интереса к процедуре ОС: статьи, рассылки, вовлечение всех руководителей в процесс.

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

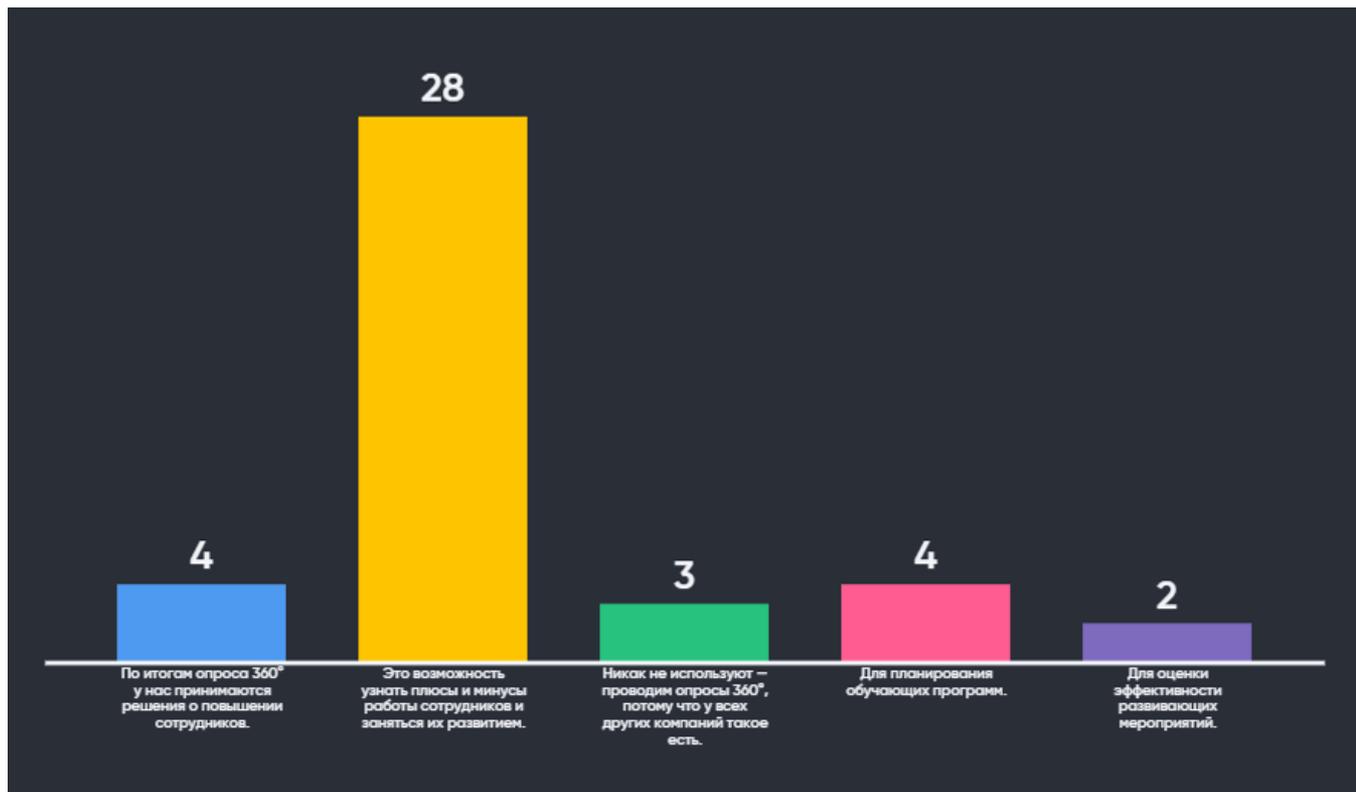
2 ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ЭТОМУ?

3 КАКОЙ ФОРМАТ ВЫБРАТЬ?

4 ЧТО ДЕЛАТЬ
С РЕЗУЛЬТАТАМИ?



Для чего в основном используют обратную связь 360° в вашей компании?



Работа с результатами опроса на уровне компании



Цели применения результатов опроса 360°

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.



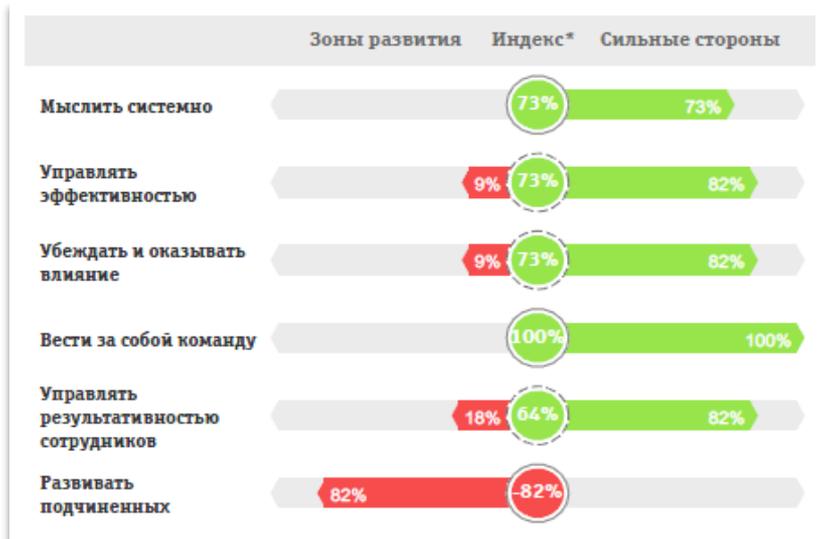
360° в системе Talent Management

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ МЕТОДА 360°



Персональные отчеты и работа с результатами

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



По результатам опроса крайне важно провести процедуру обратной связи. Обратную связь может давать внешний консультант, а также внутренний HR или непосредственный руководитель, прошедшие специальное обучение.

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 фиксируют зоны развития, над которыми действительно готовы работать и последующий план развития превратится в формальную процедуру.
- Только около 5% сотрудников воспримут отчет правильным образом.

Как помочь руководителю сформировать планы развития для подчиненных

Руководителям зачастую бывает непросто сформировать планы развития по каждому своему подчиненному

Демонстрирует разнообразие стилей руководства в зависимости от ситуации и целевой аудитории

При решении рабочих задач:

Проведите анализ основных ситуаций, которые требуют от Вас применения разнообразных стилей руководства. Типологизируйте аудиторию по отношению к которой осуществляете руководство (основные типы сотрудников). На основе данного анализа составьте матрицу соответствия стиля руководства - ситуации управления - типа сотрудника. Используйте ее как шаблон для решения текущих управленческих задач.

Регулярно читайте книги, посвященные Вашим актуальным зонам развития. Примеры литературы:

Коттер Дж., Ратгебер Х. «Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений». М., 2008.
Под редакцией Г.В. Генса. "Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. Серия: Библиотека журнала "Свой бизнес"". Издательства: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2005 г.
Гэри Кокинз. "Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами". Издательство Альпина Бизнес Букс, 2007 г.

Регулярно запрашивайте обратную связь от руководителя, коллег о том, насколько Вам удается:

Быть вариативным в применении стилей руководства в зависимости от ситуации и аудитории.

Учитесь у авторитетных для Вас коллег и руководителей. Фиксируйте понравившиеся идеи и приемы, используйте их в своей работе:

Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области управления эффективностью, какими способами они адаптируют собственный стиль руководства под ситуацию и конкретную аудиторию. Регулярно применяйте эти способы на практике.

Удачным решением может стать библиотека развивающих действий:

- В соответствии с оцениваемыми индикаторами формируются рекомендации по различным методам развития.
- К каждому отчету прикладывается перечень развивающих действий по наиболее критичным зонам.
- Руководителю остаётся выбрать наиболее важные методы развития для подчиненного.

Про какой аспект обратной связи 360° рассказать вам в следующий раз?

180 270 90

технология

как выбрать участников

мотивация сотрудников на

обработка результатов 360

как обеспечить соц желаем

обратная связь участникам

сложности при проведении

дальнейшее развитие

обратная связь

rtf

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

