



# 360°

на удалёнке,

или как «убить двух зайцев»:

персональная обратная связь как

дополнительный канал

взаимодействия в период

удаленной работы

# ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:  
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

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


**№ 1**  
В РЕЙТИНГЕ\*



более  
**500**  
ПРОЕКТОВ В ГОД



**150+**  
КОНСУЛЬТАНТОВ



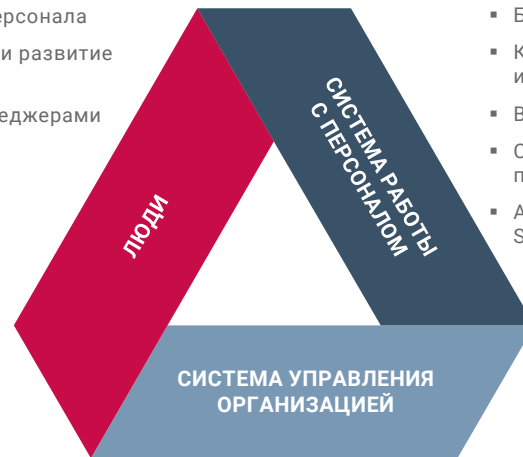
более  
**30**  
ЛЕТ НА РЫНКЕ



\* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.

**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

# Признаки новой реальности

## Коммуникация в организации:



Увеличение доли виртуального рабочего взаимодействия.



Снижение доли неформальной, латентной коммуникации.



- Нехватка восходящей обратной связи.
- Нехватка обратной связи от коллег из своего подразделения.
- Нехватка обратной от коллег из других функций.

В апреле — мае 2020 года мы провели ряд опросов внутри «ЭКОПСИ» (где удаленная работа всегда являлась нормой), а также в некоторых крупных российских компаниях, и выяснили, что даже те сотрудники, работа которых в целом хорошо организована — им комфортно работать дома, домочадцы не отвлекают от работы, компьютер исправно работает — отмечают нехватку коммуникации с коллегами и руководителем, недостаточность поддержки и взаимодействия.\*

\* Подробнее читайте в нашем журнале HRT (выпуск 36, сентябрь 2020)

# Признаки новой реальности

## Стили управления:



Поляризация стиля взаимодействия руководителей и подчиненных:



Помогающий стиль управления.



Принуждающий стиль управления.



Необходимость для руководителя:

- соотнести свой стиль управления с новыми реалиями и найти необходимый баланс;
- получить обратную связь от подчиненных относительно эффективности и комфортности взаимодействия.

Если в организации доминирует принуждающий стиль управления (рассчитываем на незрелых сотрудников), то в кризис происходит мобилизация:

- усиление роли руководителя;
- ужесточение контроля, сокращение горизонта постановки целей;
- возрастание числа/времени совещаний;
- увеличение рабочего времени.

Если в организации доминирует помогающий стиль управления (рассчитываем на зрелых сотрудников), то в кризис происходит самоорганизация:

- увеличение полномочий сотрудника;
- снятие контроля, рост самостоятельности в постановке целей;
- запрет требования быстрого ответа на сообщения.

## Актуальные продукты «ЭКОПСИ»

**360°** позволяет получить детальную карту мнений о совместной работе и неформальном взаимодействии со стороны коллег из своего и смежных подразделений, подчиненных, руководителя.

Формирует культуру обратной связи в коллективе (умение давать и принимать обратную связь).

Заполняет пробелы в латентной неформальной коммуникации и позволяет сотруднику свериться с окружающей реальностью и выстроить планы развития.

**NPS руководителя** показывает, довольны ли сотрудники работой с руководителем и настроены на совместное развитие или же разочарованы сотрудничеством и готовы перейти к другому, как только на рынке или в Компании появится более выгодное/комфортное и перспективное предложение.

1. Я бы порекомендовал своего руководителя как руководителя другим сотрудникам/коллегам

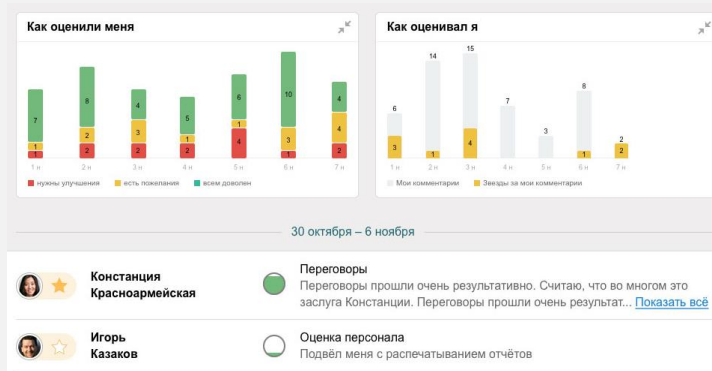


- Мой текущий руководитель исполняет обязанности руководителя и не обладает необходимыми навыками именно моего руководителя

2. Если бы я менял команду, я бы хотел продолжать работать под руководством этого человека



**Real Time Feedback** (сокр. – RTF, рус. прил. – оперативная обратная связь) – онлайн-сервис для персонального обмена оперативной обратной связью между сотрудниками.



### Анализ межфункционального взаимодействия

Инструмент для регулярного мониторинга, выявления и устранения проблем межфункционального взаимодействия.



## 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

## Направления работы с результатами опроса на уровне компании

### Формирование конкретных тренингов,

исходя из запросов руководителей по результатам 360°

Выявление зон риска (навыков, требующих развития по приоритетным группам персонала)

### Формирование системы обучения и развития

Проведение сессий 360° до и после модуля тренингов и учебных программ

Оценка динамики по развиваемым навыкам и качествам

### Помощь для руководителей при работе с личностным развитием сотрудников

Отличный инструмент обратной связи от руководителя

Подчиненные задумываются не только о том, «что делать», но и «как делать»

### Формирование планов развития сотрудников

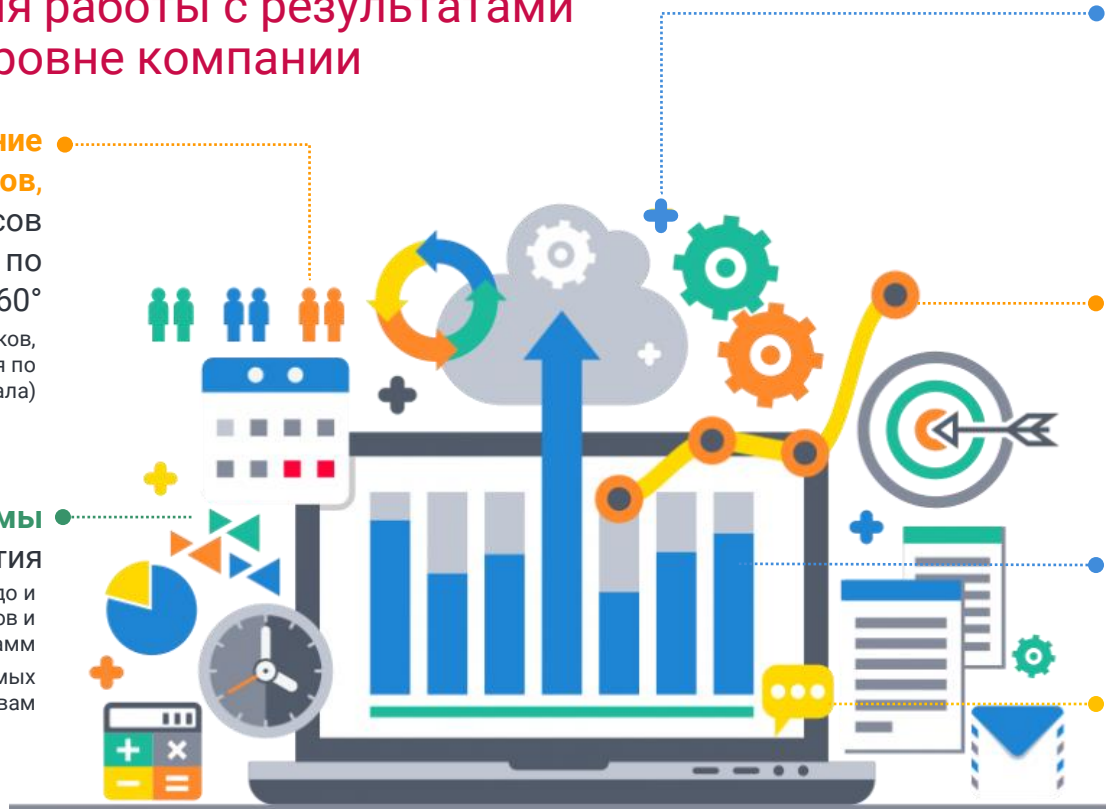
Определение приоритетных направлений обучения и развития

Разработка индивидуальных программ развития

### Внедрение культуры ответственности за собственное развитие

### Командообразование

Проведение комплексной взаимной обратной связи 360° всеми членами команды



## Преимущества и дополнительные эффекты обратной связи 360°

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



Методика опирается на реальные проявления менеджерских навыков



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

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ  
360°  
ДОПОЛНЯЕТ ОЦЕНКУ  
КОМПЕТЕНЦИЙ

**ПРЕИМУЩЕСТВА**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ**



Изменение имиджа руководителя



Демонстрация сотрудникам, что их мнение важно для руководства



## 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



## Выбор критериев 360°

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

### ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ

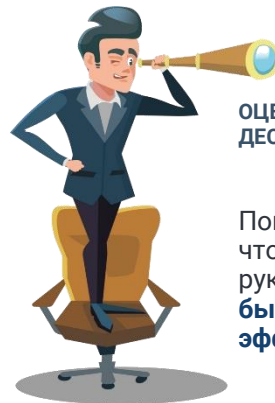
+

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ



**ОЦЕНКА  
КОМПЕТЕНЦИЙ/  
ЦЕННОСТЕЙ**

Показывает, что помогает руководителю **достигать результата**



**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

## Согласование списка респондентов

**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

### ПРАВИЛА

- **Планируй время:** среднее время согласования списка респондентов в крупной компании – 2-3 недели. Как правило, за это время штатное расписание и структура компании успевают измениться
- **Соблюдай баланс полноты списков и нагрузки на сотрудников**  
Практически никогда 100% респондентов не заполняют опросники:
  - Если минимизировать количество респондентов, по части оцениваемых могут получиться неполные отчеты.
  - Слишком большое количество респондентов на каждого оцениваемого, приведет к избыточной нагрузке на сотрудников
- **Правильно выберите респондентов:**  
У респондентов должны быть опыт рабочего взаимодействия с оцениваемыми. Если в списках у сотрудника будет много незнакомых людей, это может вызвать недоверие к процедуре опроса.

# 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.

# 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
<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



## ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ

- Привычный формат заполнения



## НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ

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

# Интерактивное заполнение опросника

## Вариант 2: rapid ipsative evaluation («чебурашка»)

The screenshot shows a web-based survey tool interface with three main columns:

- Зоны развития** (Development Zones): A large empty yellow box on the left.
- Компетенции / Ценности** (Competencies / Values): A central list of items with left and right navigation arrows. The items are:
  - Любить Клиента - это просто
  - Отвечать за результат
  - Превосходить ожидания
  - Верить в себя и в команду (highlighted in a yellow callout box)
  - Мыслить системно
  - Управлять эффективностью
  - Управлять результативностью сотрудников
  - Развивать подчиненных
- Сильные стороны** (Strengths): A list of items on the right, each with a close button (x):
  - Убеждать и оказывать влияние
  - Вести за собой команду

At the bottom of the central column, there is a search bar with the text "Найти" and a magnifying glass icon.

 В среднем **15 минут** на одного оцениваемого

### + ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ

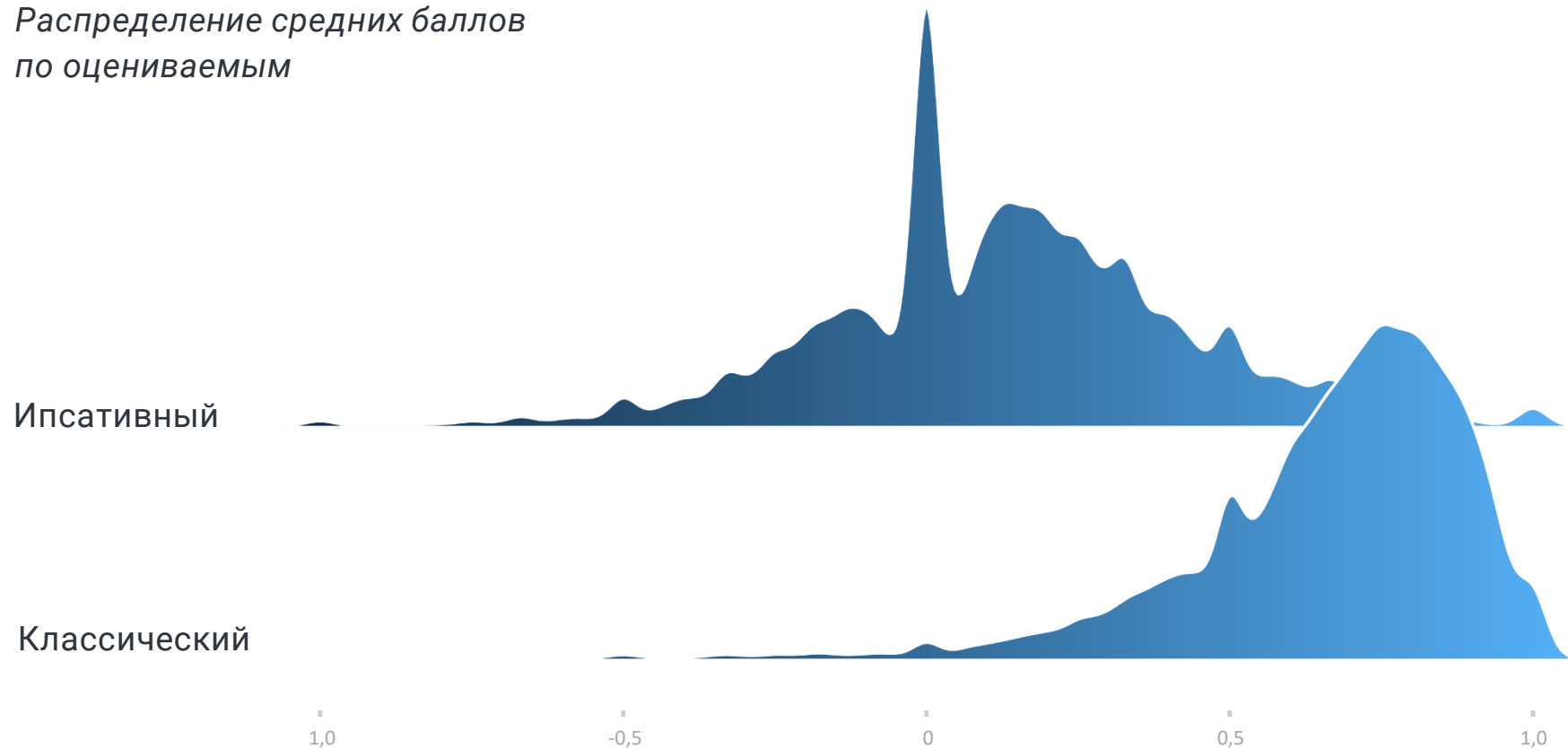
- Технология “rapid ipsative evaluation” – **экономия времени менеджеров при повышении точности оценки**
- Снижение влияния фактора «социальной желательности» при оценке
- Наглядный способ оценивания и интерпретации

### - НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ

- Непривычный формат заполнения

## Ипсативный и классический форматы заполнения опросников 360°

*Распределение средних баллов  
по оцениваемым*



# 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



- 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



## Персональные отчеты и работа с результатами



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. Возможен формат обсуждения отчета по видеосвязи.

**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.

# Особенности проведения опроса 360° на «удалёнке»

## Критерии обратной связи

- «Стандартные» критерии работают! При этом, интересна динамика относительно «обычного» времени.
- Дополнительные вопросы про взаимодействие в режиме удаленной работы

## Списки респондентов

- Стандартные методы:
  - формирование списка вручную,
  - автоматическое формирование списков на основе структуры организации + возможность корректировки список участниками (в личных кабинетах)
  - формирование списков коллег на основе списков участников встреч (из календарей)

## Информирование

- Вебинар для сотрудников на старте проекта
- Письмо от руководства, рассылка материалов
- Дополнительная коммуникация о возможности заполнять опросник с любых устройств

## Предоставление обратной связи по результатам

- Встречи онлайн

## Особенности удаленного предоставления персональной обратной связи 360°

**Мы подготовили несколько рекомендаций по проведению таких встреч на основе своего опыта:**

- Вышлите персональный отчет сотруднику накануне встречи
  - Подготовьте для себя удобное место без лишнего шума. Проверьте заранее наушники и микрофон (плохое качество звука может сильно мешать в процессе)
  - У собеседника не всегда бывает настроен/ заряжен компьютер или телефон. Попросите заранее проверить связь.
  - Попросите сотрудника сфокусироваться на обсуждении результатов (не отвлекаться на почту и мессенджеры).
  - Порой связь пропадает, и нужно не пропустить этот момент, чтобы понимать, с какого места вернуться к разговору, повторить. Важно дополнительно, чаще, чем в офлайне, удостоверяться, хорошо ли человек слышит, просить его сигнализировать, если что-то непонятно или звучит нечетко.
  - Встречу по результатам опроса 360° можно проводить и по телефону (без видео). Но эффективнее будет использовать видео-канал (причем, важно, чтобы картинка была крупной – поэтому бывает проще не транслировать отчет, а открыть его на втором экране, либо на второй половине экрана. Либо распечатать его.
  - Проверьте, достаточно ли света в кадре, хорошо ли Вас видно.
- 
- Безусловно, живое общение в целом теплее. Контакт устанавливается легче. Удобнее фокусировать внимание собеседника конкретных цифрах/ строчках отчета.
  - Тем не менее, онлайн-формат имеет свои плюсы: экономия времени на дорогу, бОльшая гибкость в планировании встречи и т.д.
  - Технические моменты неизбежно занимают дополнительное время, требуют дополнительной координации. Обсуждение и настройка канала связи – отдельный пункт в подготовке к беседе.

## «Критические» правила обратной связи

Обратная связь должна быть:

### **О поведении**

- необходимо обсуждать поведение, а не личностные характеристики человека

### **О фактах**

- обратная связь должна быть максимально детализирована: не вообще «хорошо – плохо», а «что именно»

### **О перспективах**

- обратная связь должна демонстрировать возможные последствия обсуждаемого поведения

### **О дальнейших действиях**

- обратная связь (особенно негативная) должна содержать предложение о том, как можно изменить свое поведение

## Памятка для сессии 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?

# 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 объявлен-ной 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.

# ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



**АЛЕКСЕЙ ХИНКИС**

Директор по консалтингу  
«ЭКОПСИ Консалтинг»

+7 926 246 05 04  
khinkis@ecopsy.ru

