



НЕ ВСЕ

360°

ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ

Сборник лучших рецептов

ЭКОПСИ - это ...

СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- В РЕЙТИНГЕ * **№ 1**
- ЛЕТ НА РЫНКЕ **29**
- ПРОЕКТОВ В ГОД **498**
- КОНСУЛЬТАНТОВ **120+**



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 2017 г.)



АЛЕКСЕЙ ХИНКИС

Директор по консалтингу
ЭКОПСИ Консалтинг

khinkis@ecopsy.ru



МАРИНА БАРАНОВА (Гвоздовская)

Директор по развитию
бизнеса ЭКОПСИ Консалтинг

baranova@ecopsy.ru



**ВЕДУЩИЕ
ВЕБИНАРА**

ПЛАН ВЕБИНАРА

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



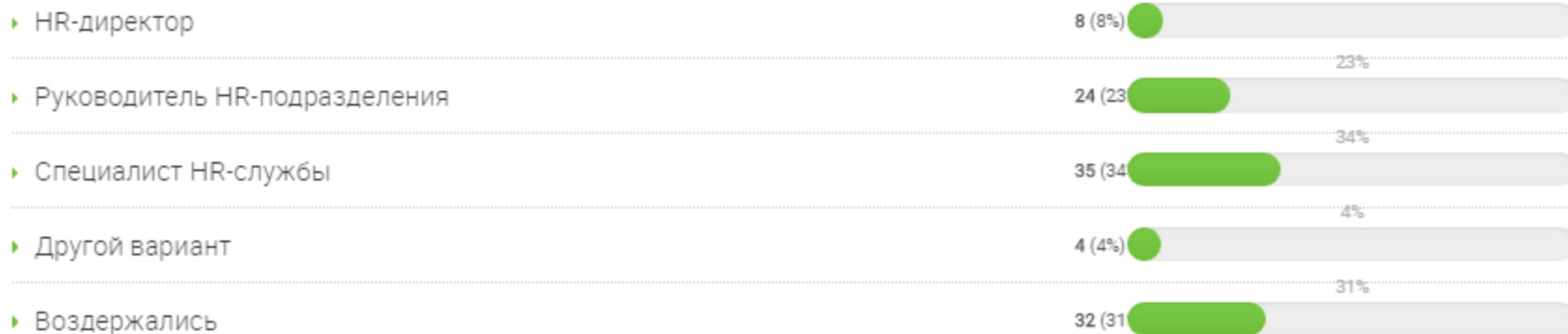
2 МЕСТО 360° В СИСТЕМЕ TALENT
MANAGEMENT КОМПАНИИ



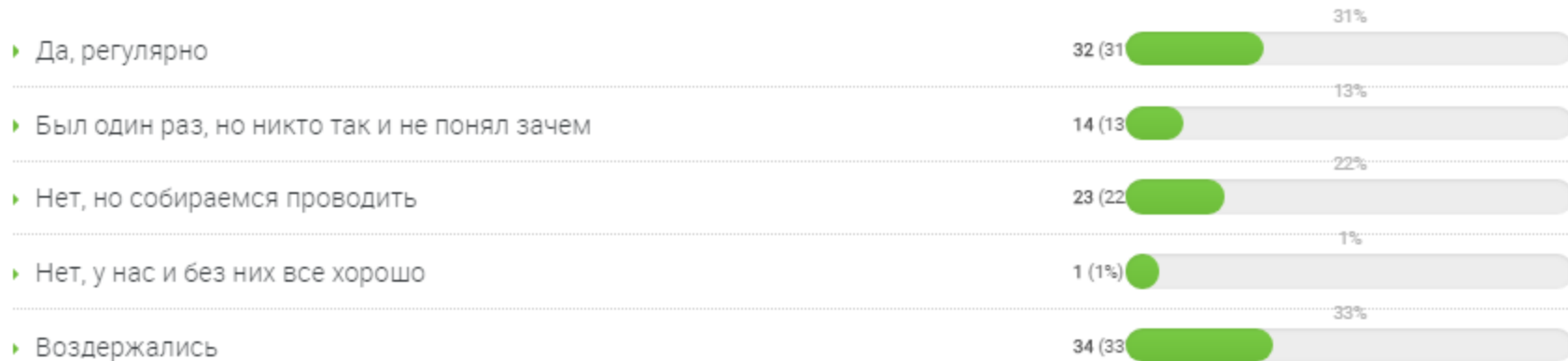
3 КАК ОРГАНИЗОВАТЬ 360° ТАК,
ЧТОБЫ ВСЁ ПРОШЛО БЕЗ СБОЕВ:
ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



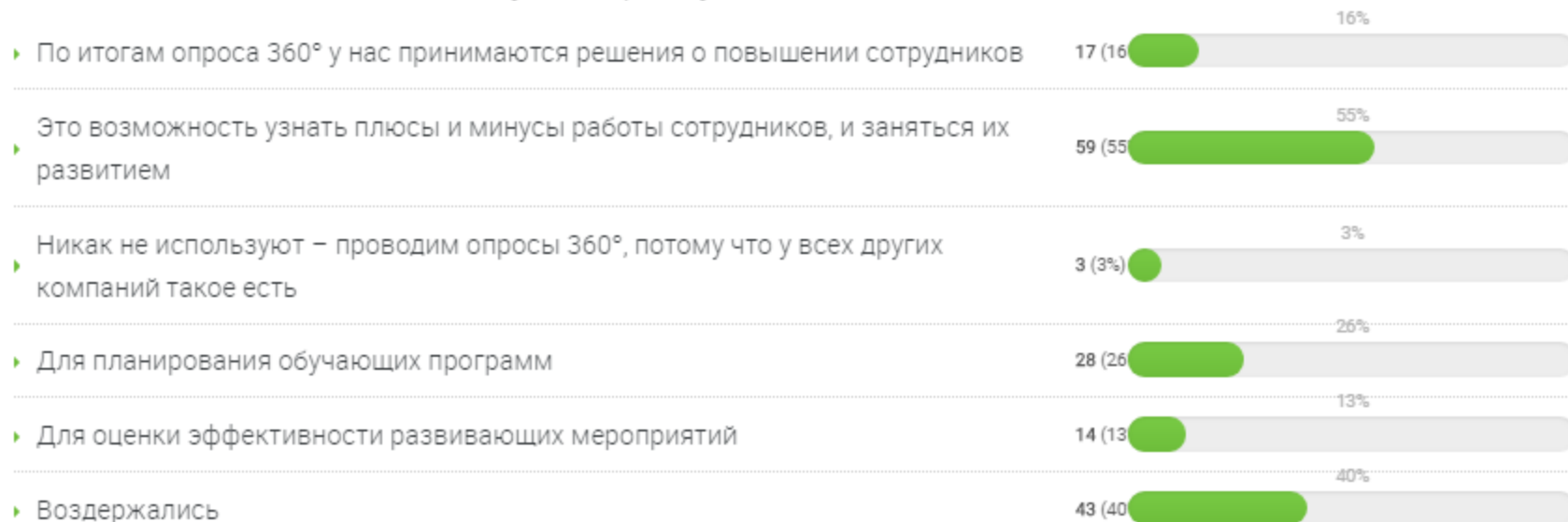
Кто сегодня присутствует на вебинаре?



Проводятся ли опросы 360° в вашей компании?



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



ПЛАН ВЕБИНАРА

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



2 МЕСТО 360° В СИСТЕМЕ TALENT MANAGEMENT КОМПАНИИ



3 КАК ОРГАНИЗОВАТЬ 360° ТАК, ЧТОБЫ ВСЁ ПРОШЛО БЕЗ СБОЕВ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



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:



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

ПЛАН ВЕБИНАРА

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



2 МЕСТО 360° В СИСТЕМЕ TALENT MANAGEMENT КОМПАНИИ



3 КАК ОРГАНИЗОВАТЬ 360° ТАК, ЧТОБЫ ВСЁ ПРОШЛО БЕЗ СБОЕВ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



360° в системе Talent Management

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ МЕТОДА 360°



Обратная связь vs. оценка компетенций

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

ПЛАН ВЕБИНАРА

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



2 МЕСТО 360° В СИСТЕМЕ TALENT
MANAGEMENT КОМПАНИИ



3 КАК ОРГАНИЗОВАТЬ 360° ТАК,
ЧТОБЫ ВСЁ ПРОШЛО БЕЗ СБОЕВ:
ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



Риски применения результатов опроса 360° для различных целей

ВАЖНО ПОМНИТЬ

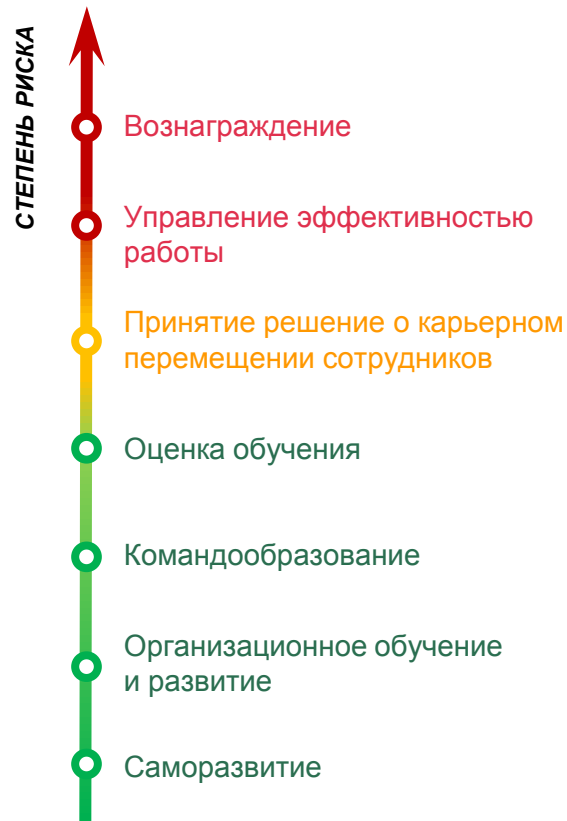


В первую очередь 360° - это обратная связь для повышения эффективности обучения и развития.



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

- Оценки потенциала сотрудника
- Принятия кадровых решений (увольнение, кадровый резерв, продвижение)
- Определения размера вознаграждения



Основные этапы опроса 360 °



Выбор критериев 360°

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

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ

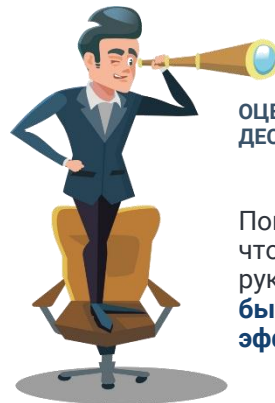
+

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

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 **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 with a yellow tooltip)
 - Мыслить системно
 - Управлять эффективностью
 - Управлять результативностью сотрудников
 - Развивать подчиненных
 Below the list is a search bar with the text "Найти" and a magnifying glass icon.
- Сильные стороны** (Strengths): A column on the right containing two items, each with a close button (x):
 - Убеждать и оказывать влияние
 - Вести за собой команду

 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

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 **20 минут** на одного оцениваемого



ПОЗИТИВНЫЕ СТОРОНЫ

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



НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ

- 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

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?

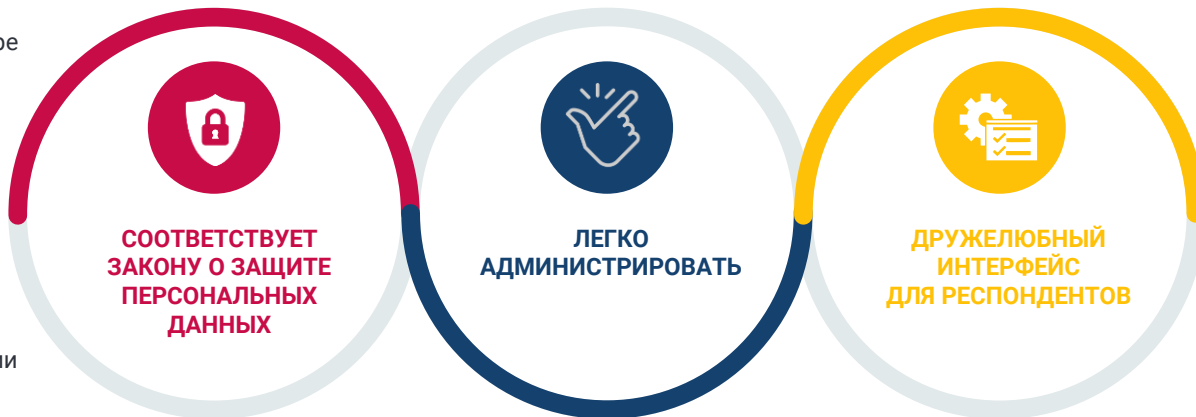


ВОВЛЕЧЕНИЕ

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

Правильная IT-платформа: для этого мы разработали LINKIS

- Наличие в реестре операторов ПДн Роскомнадзора.
- Наличие аудиторского заключения о соответствии требованиям ФЗ-152.
- Наличие лицензии аудитора на деятельность по тех. защите конфиденциальной информации



**СООТВЕТСТВУЕТ
ЗАКОНУ О ЗАЩИТЕ
ПЕРСОНАЛЬНЫХ
ДАнных**

**ЛЕГКО
АДМИНИСТРИРОВАТЬ**

**ДРУЖЕЛЮБНЫЙ
ИНТЕРФЕЙС
ДЛЯ РЕСПОНДЕНТОВ**

- Система автоматически рассылает письмо со ссылкой на опросник по всем респондентам и делает рассылку напоминаний
- Шаблон письма гибко настраивается
- Актуальная статистика в личном кабинете администратора (вкл. периодическую автоматическую высылку статистики заполнения в Excel)
- Легкое добавление, удаление, изменение личных данных по респондентам

- Возможность заполнять опросник с любых устройств
- Есть возможность продолжить заполнение с той точки, в которой остановился в прошлый раз (если опросник заполняется по индивидуальному ключу)

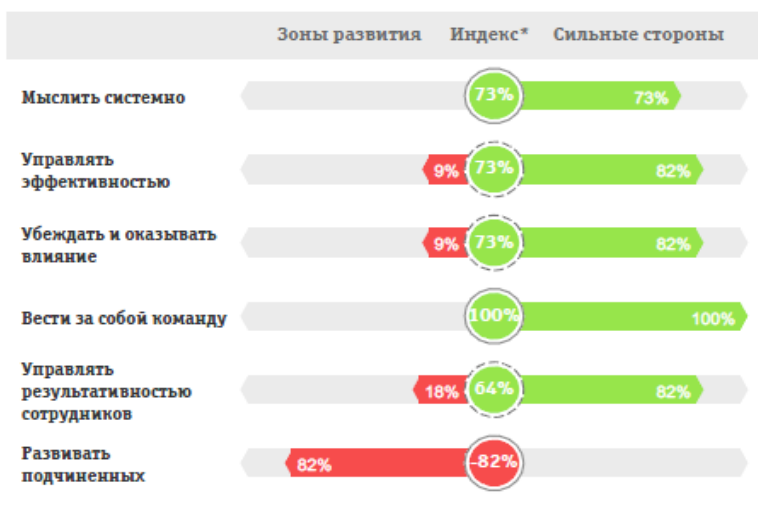
Linkis

**Можно освоить
за 15 минут**

**Горячая линия
поддержки**

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. 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 зафиксируют 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.

Работа с результатами опроса на уровне компании

Формирование конкретных тренингов, исходя из запросов руководителей по результатам 360°

Формирование планов развития сотрудников



Формирование системы обучения и развития

Внедрение культуры ответственности за собственное развитие

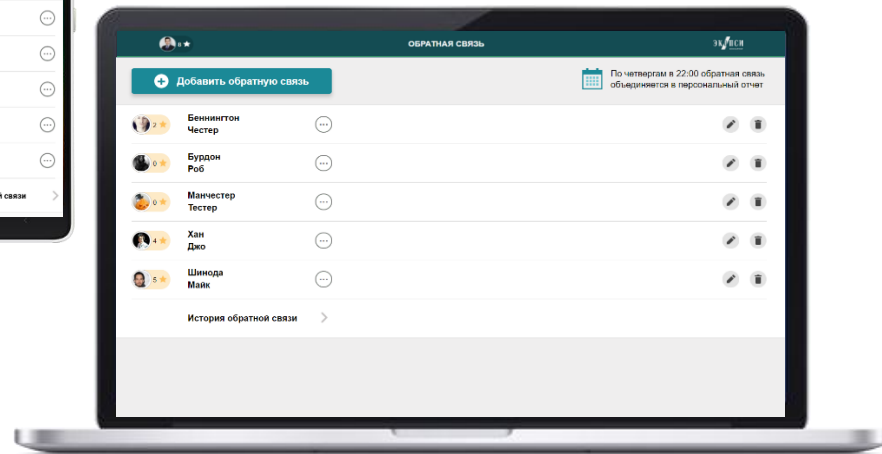
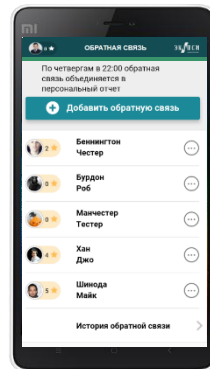
Помощь для руководителей при принятии решений о карьерных перемещениях сотрудников

Альтернативные варианты обратной связи 360°

Альтернативный вариант **Real Time Feedback** (существует как опция в LINKIS):

- Руководитель еженедельно даёт ОС по ключевым характеристикам деятельности.
- Возможно привлечение к процедуре коллег, подчиненных, внутренних клиентов.
- Формируется динамический отчет, по результатам учитывается тенденция, а не просто общая оценка за период.
- Этот вариант позволяет учесть все нюансы ОС в режиме реального времени.

Классический цикл обратной связи 360° предусматривает проведение опроса 1 раз в год



Кейс: обратная связь 360° и внедрение новых корпоративных ценностей

Запрос Клиента

Клиент: крупная ритейл компания

Количество оцениваемых: 700 человек

Срок проекта: 2 месяца

Цель проекта: провести опрос 360° и внедрить новые корпоративные ценности компании

Дополнительные требования:

- Провести опрос 360° с минимальными временными затратами со стороны респондентов (много оцениваемых на одного руководителя)
- Максимальная технологичность процесса

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ :

- Опрос проводился на IT-платформе LINKIS в ипсативном формате заполнения опросника («Чебурашка»): среднее время заполнения 15 минут
- Каждый сотрудник автоматически получал персональный отчет, как только все его респонденты заканчивали опрос
- Каждый руководитель автоматически получал персональные отчеты по всем своим сотрудникам, когда опросы по ним были финализированы
- Отчеты были всегда доступны в личном кабинете LINKIS как для оцениваемых, так и для их руководителей

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- Опросник был разработан на основе новой модели ценностей Компании и способствовал их закреплению в сознании сотрудников.
- Первые отчеты были сформированы уже через 2 недели после начала опроса
- Опрос был интегрирован в текущие процессы Компании: отчеты формировались к дню аттестации сотрудника (при условии, что данных было достаточно).
- Опрос был запущен в течение 2х недель после старта проекта и длился 1 месяц.
- Все результаты опроса были импортированы во внутреннюю HR-систему вместе с результатами аттестации и используются для развития сотрудников

Кейс: обратная связь 360° и повышение эффективности проектных команд

Запрос Клиента

Клиент: банк, входит в ТОП-30

Количество оцениваемых: 57 человек, входящих в 68 проектных команд

Срок проекта: 1,5 месяца

Цель проекта: провести 360° и оптимизировать формирование проектных групп для повышения эффективности их работы

Дополнительные требования:

- Определить ключевые факторы эффективного взаимодействия внутри команды
- Выявить зоны развития участников команд и разработать индивидуальные планы развития
- Внедрить культуру Обратной Связи в Компании
- Дополнительные выводы о факторах результативности

В РЕЗУЛЬТАТЕ ОПРОСА 360°:

- С помощью статистического анализа определены факторы, которые с вероятностью 80% влияют на объективные показатели результативности команд.
- Выявлены оптимальные сочетания сотрудников в проектных командах, а также ключевые компетенции и личные качества необходимые для проектных лидеров
- Разработаны ключевые принципы для формирования новых команд
- Разработаны планы развития для каждого участника и сформированы учебные группы
- В Компании организована внутренняя библиотека с фокусом на зонах развития, выявленных в рамках проекта

A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'BUSINESS' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and a pair of glasses on the table.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'PLANNING' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and a pair of glasses on the table. A diagram with the words 'Research', 'Planning', and 'Team' is visible on one of the papers.

Research
Planning
Team