

# Результаты опросов 360 градусов – правда или фантазии

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

**HR** **EXXPO**  
**2019**

# Юрий Михеев

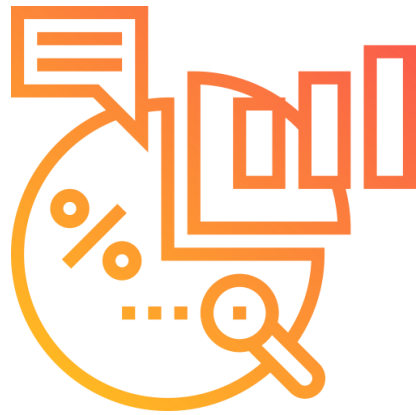


- Лидер практики «Оценка и развитие» ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»
- Кандидат психологических наук
- 20 лет занимаюсь оценкой и развитием сотрудников
- Один из разработчиков Российского стандарта центра оценки



# ГК «Институт тренинга - АРБ Про»

## Направления деятельности



Стратегический,  
финансовый и интернет-  
консалтинг



Бизнес-обучение,  
подготовка  
тренеров



Развивающие  
программы для детей  
и подростков



# Масштаб деятельности

550+

тренингов и семинаров

6400+

участников

110+

городов

130+

разработанных и  
внедренных стратегий



# Оценка и развитие

- 20+ лет практики оценки
- Клиенты ведущие компании



# Оценка и развитие Технологии

- Обратная связь 360 градусов



## Онлайн-школа 360°: обучение и сертификация

Станьте профессионалом в оценке персонала

CODES 360°

СЕРТИФИКАТ

о прохождении курса  
«Коучинговая беседа по обратной связи CODES 360»  
выдан:



# Три вопроса



У кого есть опыт участия в 360 в роли респондента?

Кто получал обратную связь 360 градусов?

Кто организовывал опросы 360 градусов?

# О методе 360



- Обратная связь 360 - развернутая структурированная информация о том, как сотрудник действовал на рабочем месте.
- Обратная связь 360 предоставляют те, кто непосредственно взаимодействует с сотрудником
- Они участвуют в структурированном анонимном опросе, отвечают на вопросы о поведении и действиях сотрудника

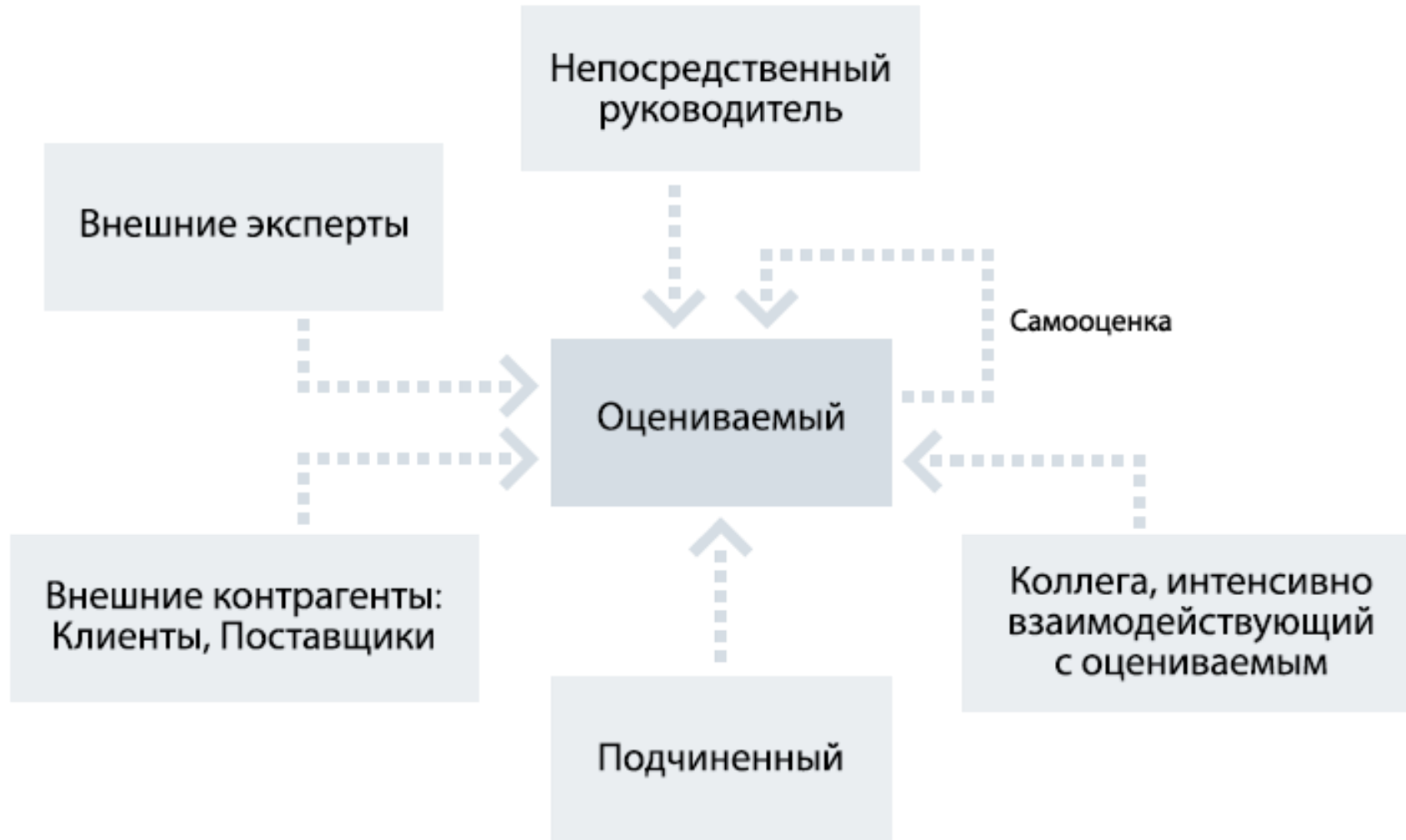
# Истоки и обоснование метода



- Термин *360 feedback* был введен Уордом в 1997 г.
- Метод подразумевал «систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения».
- Ключевое требование к сбору данных – **АНОНИМНОСТЬ**:
  - В случае не анонимного опроса корреляция с независимыми оценочными результатами работников компании составила 0,09 и была не достоверна.
  - При обеспечении анонимности корреляция составила 0,3 и была достоверна.

*Роберт В. Эйхингер, Майкл М. Ломбардо*

# Категории респондентов



# Преимущества метода



- Возможность получить информацию о действиях человека с разных перспектив
- Большая объективность по сравнению с оценкой 1 человека (например, руководителя)
- Усиливает внедрение ценностей в практику, если использовать их как основание для оценки

*Источник: John W. Fleenor, Jeffrey Michael Prince.  
Using 360-degree feedback in organizations.*

# Основной вопрос к методу - это не объективно

Влияют отношения между людьми

Начальнику никто плохого слова не скажет

Люди оценивают по разному

# Голосование

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

# Как влияют факторы? Немного статистики

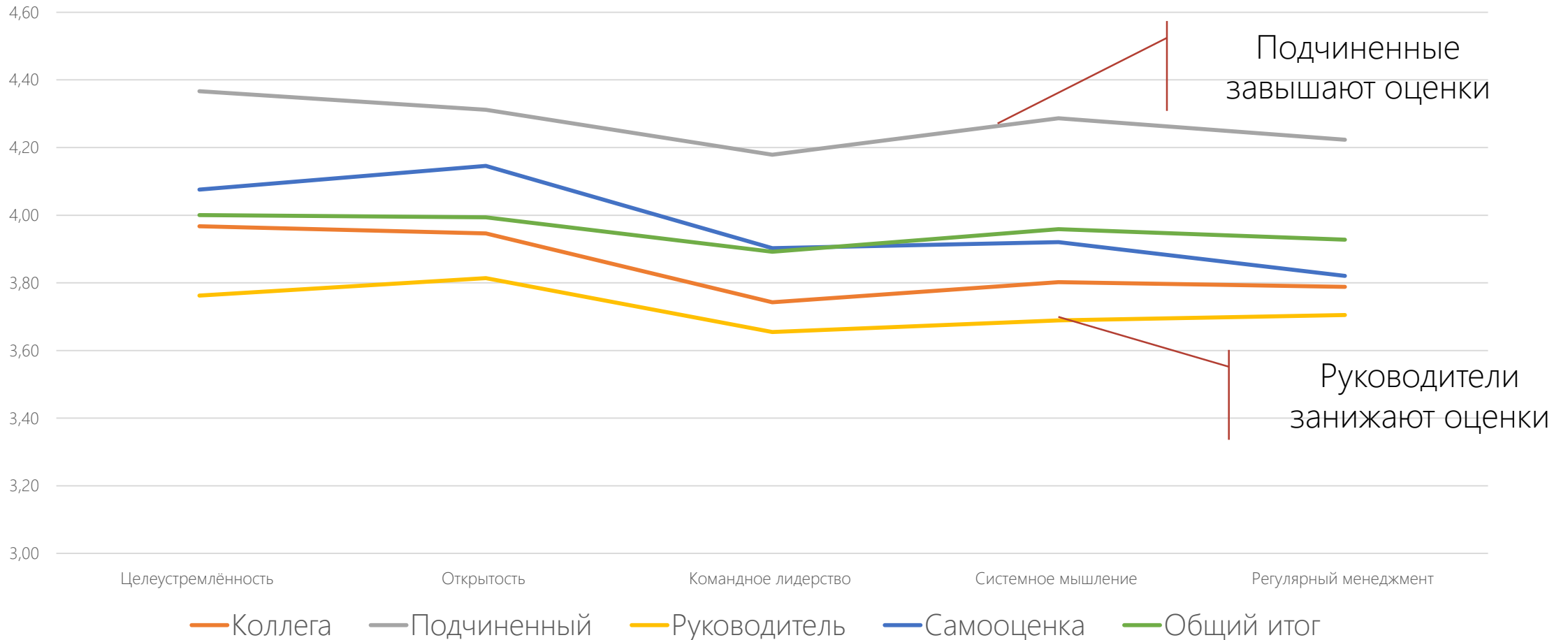
- 2000+ получателей обратной связи
- 5 компаний
- 15 000+ респондентов
- Разные модели компетенций
  
- Вопросы исследования
  - Как влияет роль респондента
  - Как влияют отношения между респондентом и получателем ОС
  - Как влияет «оценочный стиль» респондента

# Как исследовали

- Средняя оценка сотрудника респондентом – отношение
- Среднее по всем оценкам респондента – его оценочный стиль
- Среднее по оценке из роли

# Что получилось

## Среднее по ролям респондентов





# Влияют ли отношения

- Рассчитываем среднее по оценкам одного человека другим
- И вычитаем его из каждой оценки
- Считаем коэффициент детерминации
  
- Отношения влияют на оценки компетенций на **18 - 39%**
- И отношения влияют на средние оценки по всем компетенциям сотрудника на **96%**
- **Вывод: не используйте средние оценки сотрудника по всем компетенциям – это мера отношения к сотруднику со стороны респондентов – пользы нет**

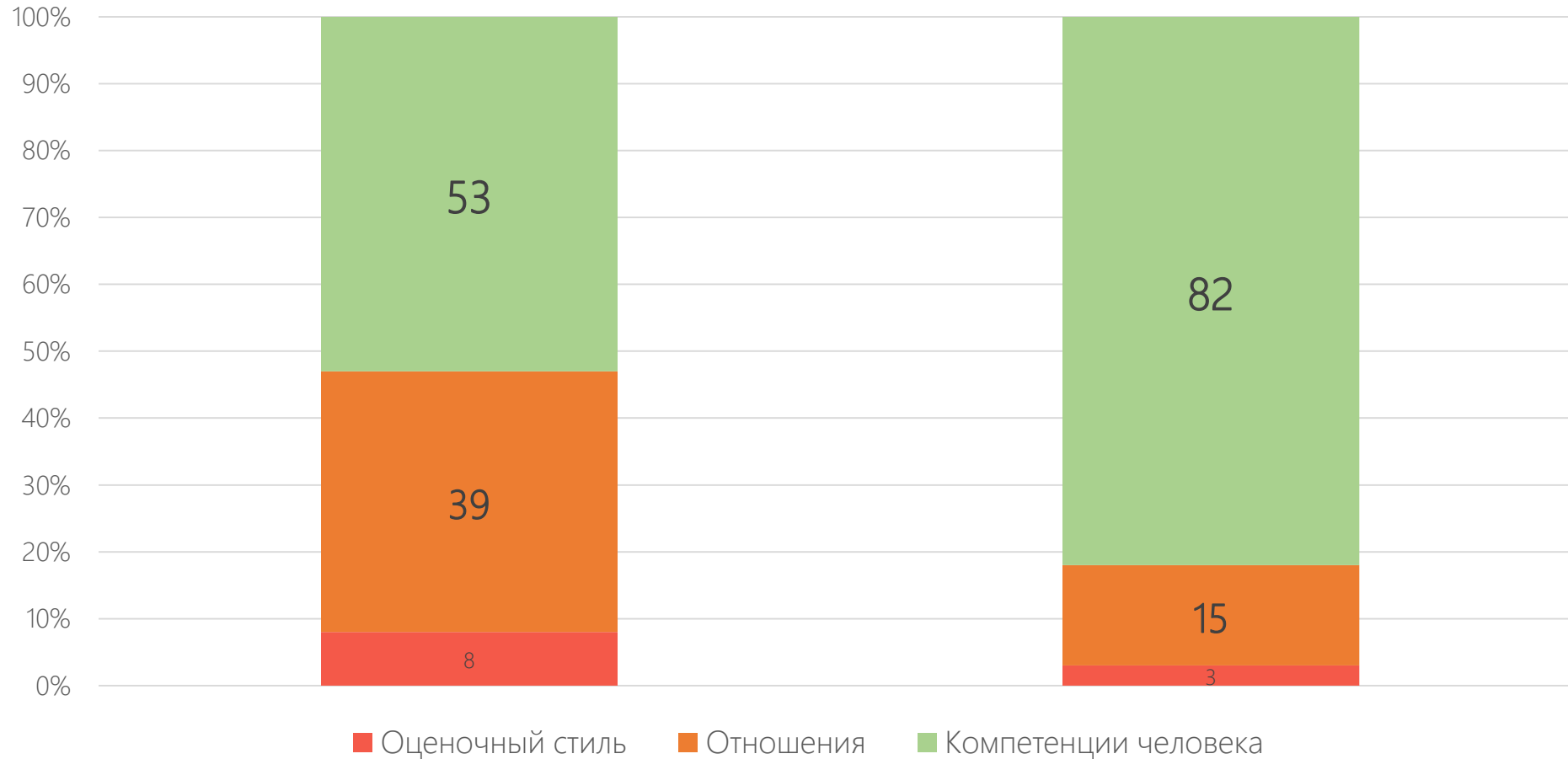


# Влияет ли оценочный стиль?

- Оценочный стиль – как респондент склонен давать оценки – завышать, занижать, все одинаковые, ...
- Оценочный стиль – средние оценки компетенций данные респондентом
- Оценочный стиль влияет на примерно 3 - 15%

# Фракции обратной связи 360 градусов

## Влияние на результаты 360



# Как читать отчеты по 360



- Не смотрим на среднее по всем компетенциям
- Не делаем рейтингов по средним
- Учитываем «любовь» подчиненных и «критичность» руководителей
- Ищем согласованные оценки со стороны разных респондентов
- Смотрим на индикаторы и ищем согласованные оценки по индикаторам

# Пример

Согласованно высокая оценка

Согласованно низкая оценка

ИЧ	Руководитель	Руководитель 2-го уровня	Коллега	Внутренний клиент / Поставщик	Самооценка	Среднее	Среднее без самооценки	
4,3	4,7	4,9	4,4	4,0	3,8	4,5	4,5	4,1
3,7	3,8	3,9	4,0	2,0	3,5	4,0	4,0	4,0
4,2	4,4	4,3	4,1	4,3	4,2	4,3	4,2	4,2
3,6	3,8	3,7	3,0	3,5	3,7	3,5	3,7	3,7
3,4	3,2	3,7	4,0	3,2	3,2	3,5	3,8	3,7
3,9	3,9	4,1	4,1	3,7	3,5	3,8	4,0	4,0
4,0	4,3	4,2	4,1	3,8	3,8	4,0	4,1	4,1
Ориентация на результат	Лидерство и мотивация	Навыки коммуникации и аргум...	Сотрудничество	Иновативность	Саморазвитие	Развитие подчиненных	Анализ и решение проблем	Планирование и организация

Нет информации для оценки

Ниже требуемого уровня

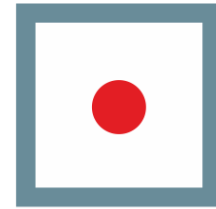
Соответствует требованиям

Соответствует требованиям и частично превосходит

Область превосходства

Спасибо за внимание!

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

[training-institute.ru](http://training-institute.ru)

[arb-pro.ru](http://arb-pro.ru)

[+7 921 992 54 63](tel:+79219925463)

[yuri.mikheev@training-institute.ru](mailto:yuri.mikheev@training-institute.ru)