

360° ONLINE
TOOL



«Опрос 360. Легко, Просто и Красиво»

Спикер:

Юрий Михеев

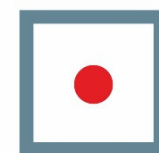
консультант

ГК «Институт Тренинга – АРБ про»

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

2014

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



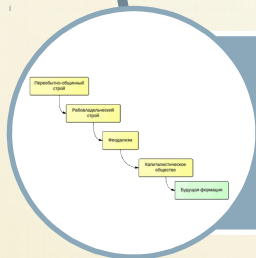
АРБ ПРО

О чем будет речь сегодня?

360° ONLINE
TOOL



О методе 360. Для каких целей подходит метод 360 градусов



Этапы опроса 360 градусов



Старт внедрения: Как заинтересовать сотрудников, создать правильное отношение к обратной связи?

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

- 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 неанонимного опроса корреляция с независимыми оценочными результатами работников компании составила 0,09 и была недостоверна
 - При обеспечении анонимности корреляция составила 0,3 и была достоверна

Роберт В. Эйхингер, Майкл М. Ломбардо

Категории респондентов



- Возможность получить информацию о действиях человека с разных перспектив
- Большая объективность по сравнению с оценкой 1 человека (например, руководителя)
- Возможность ранжирования сотрудников по итогам обратной связи
- 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.*

Опрос: Как часто у Вас в компании проходит оценка 360 градусов?

360° ONLINE
TOOL

- Планируется проведение
- В любой момент времени по инициативе сотрудника, который хочет получить обратную связь
- Несколько раз в год
- 1 раз в год
- Один раз проводилась
- Не проходит

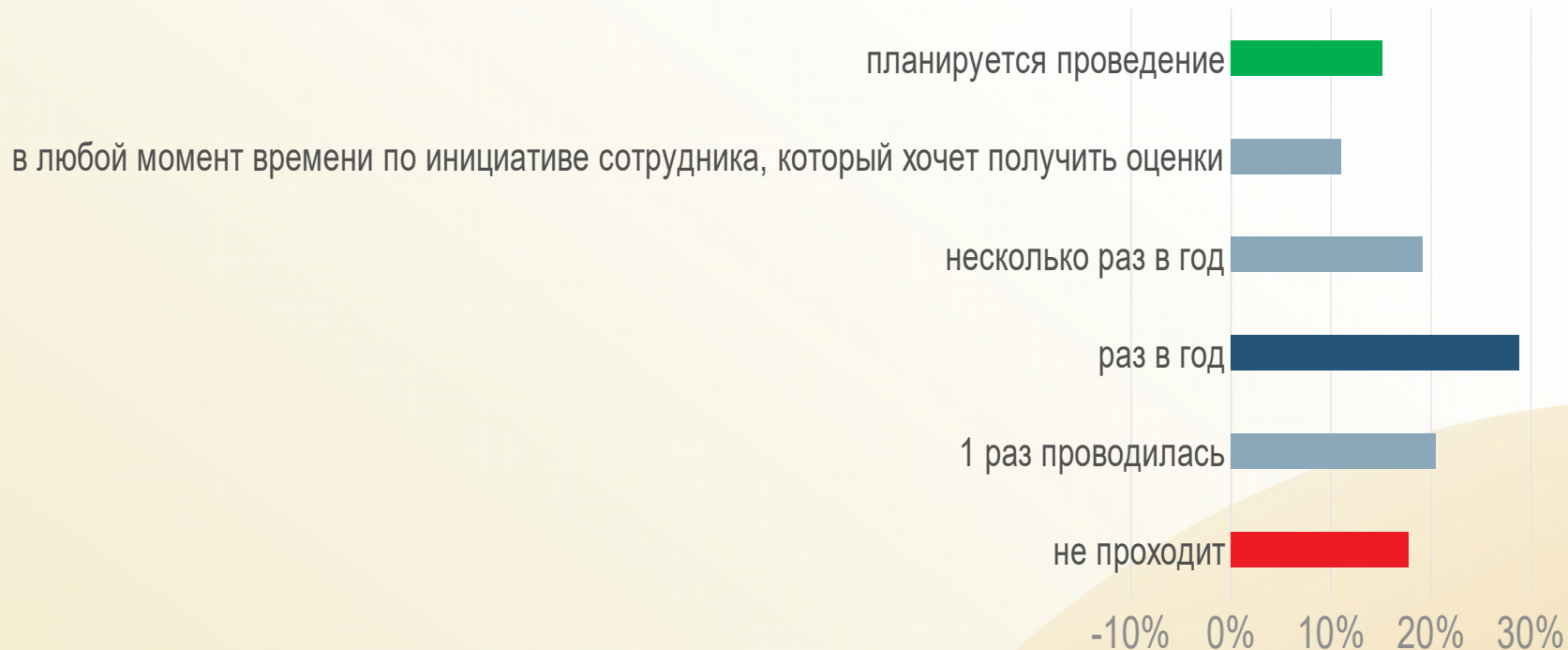
Кто еще в РФ проводит 360 градусов?

360° ONLINE TOOL

- Соса-Cola Hellenic
- Холдинг "Агро-Союз" (Украина)
- ОАО КХП им. Григоровича
- ООО "Газпром добыча Ямбург"
- Центр разработок EMC в Санкт-Петербурге
- Кимберли-Кларк
- ВымпелКом
- Агентство Контакт
- ССНВС
- Тойота Центр Пермь
- Финальянс
- Группа компаний Данон в России
- Унция
- ООО "Витек", г. Екатеринбург
- ООО "Гарден Ритейл Сервис"
- Kimberly-Clark
- ГК "СКАУТ"
- Carlsberg Ukraine
- ГУ ЦБ РФ по Красноярскому краю
- ОАО ВымпелКом
- ООО Роса
- MSI FDP Аваль
- ADROS BALTIJA, SIA
- ОАО "СевЗап НТЦ"
- JTI-Petro
- Mars
- SCA Hygiene Products
- Банк ВТБ24
- ОАО "ЕвроСибЭнерго"
- ООО "АйДи-Электро"
- Петер-Сервис
- Mr.Doors
- Строительный Двор
- Церсанит Рус
- Московский тренинговый центр
- ТБМ
- ЗАО "ЭР-Телеком Холдинг"
- ОАО Мосэнерго
- ОАО ВымпелКом
- ООО "ПАРФЮМ-ФИНИСТ"
- Алкон
- Слата
- ЗАО "Объединенная Консалтинговая Группа"
- ЗАО "Восток-Спец-Сервис"
- Asibo
- ОАО "Северсталь"
- "Связной Логистика"
- Группа компаний Данон в России
- VimpelCom, бизнес-единица СНГ
- ООО "Петроскан"
- Связьстрой-4
- Mondelez International
- UPECO
- SmartValues
- Группа Илим
- ГК ТЕРА
- ОАО Ханты-Мансийский Банк
- Pharma

Как часто у Вас в компании проходит оценка 360 градусов?

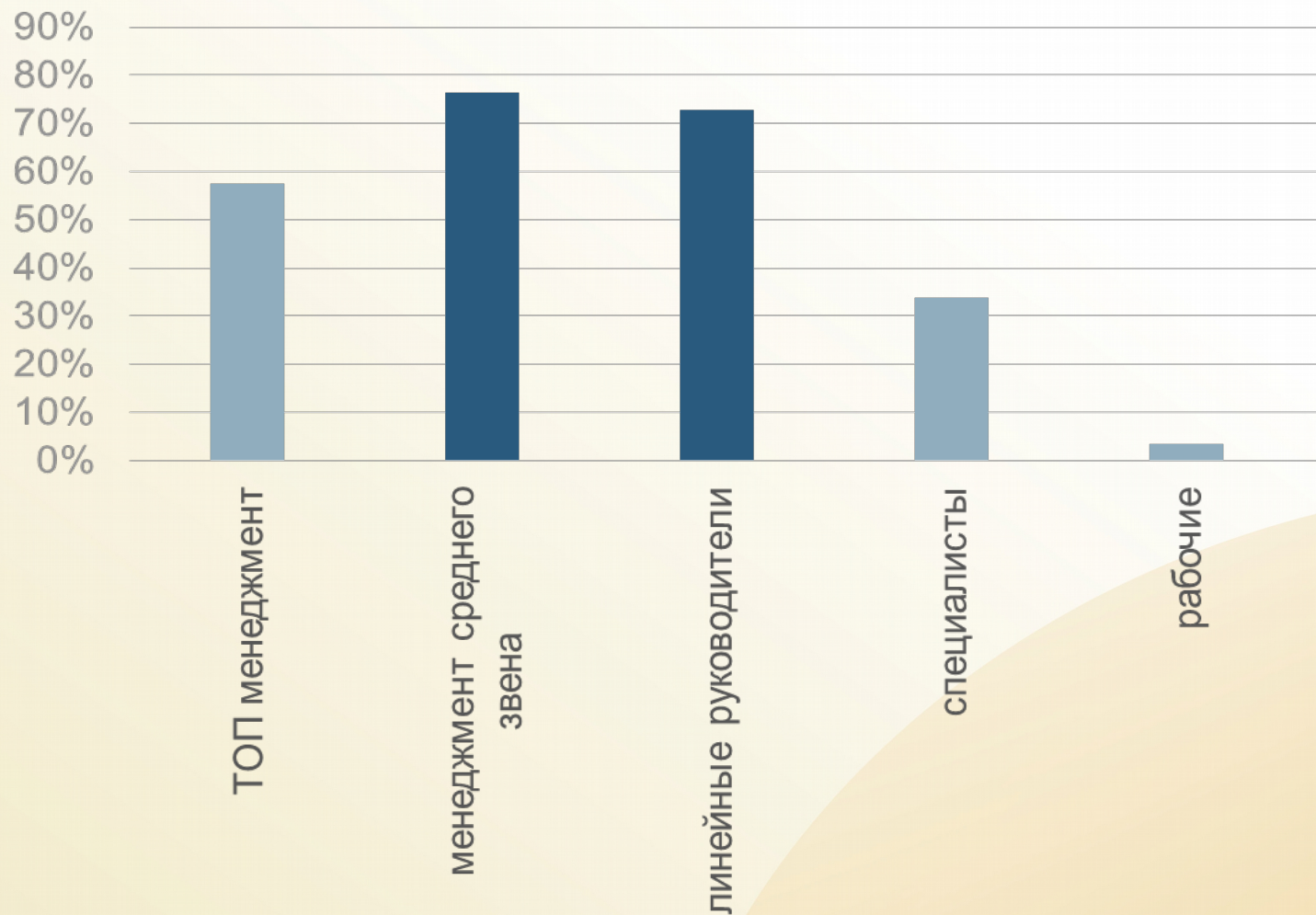
360°
ONLINE
TOOL



60% компаний проводят оценку 360 регулярно

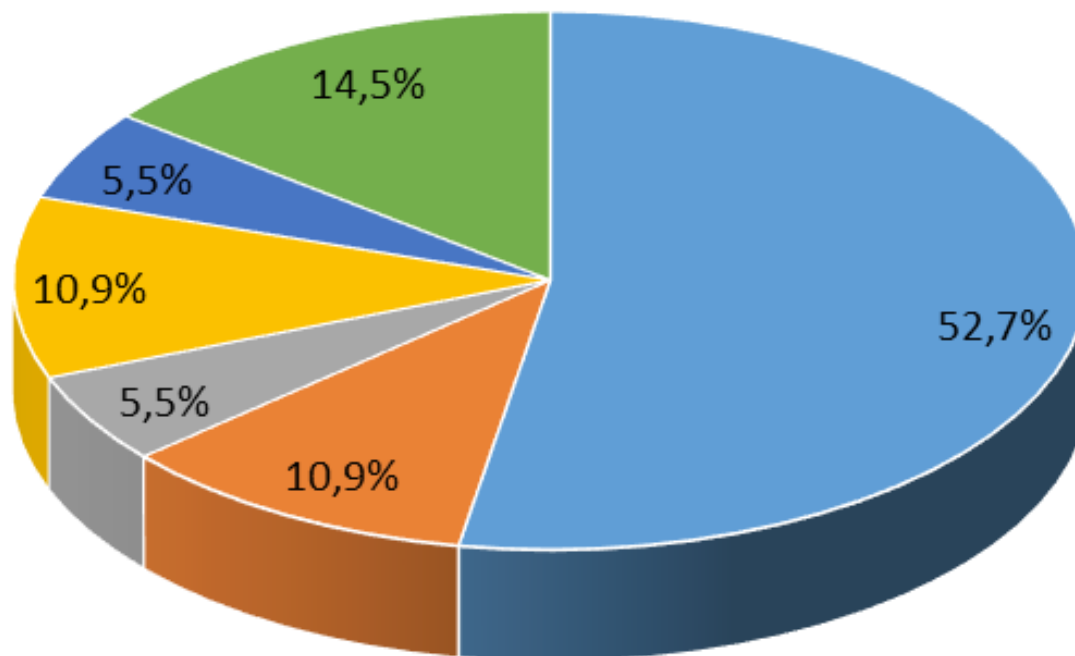
Какие категории сотрудников получают оценки?

360°^{ONLINE}
TOOL



Сколько человек оцениваются у Вас в компании в год?

360°^{ONLINE}
TOOL



■ 10-50 ■ 100-500 ■ 500-1000 ■ 50-100 ■ более 1000 ■ до 10

- Для чего используем обратную связь 360?
 - Для оценки и принятия кадровых решений
 - Для развития

Как используются результаты оценки

360° ONLINE
TOOL

90% - для развития сотрудников в различных формах:

- Программа развития резерва, планирование обучения
- Обратная связь в рамках Performance management, индивидуальный план развития

10% - для принятия кадровых решений

С какими трудностями сталкиваются организаторы?

360°^{ONLINE}
TOOL

Трудно организовать оценку	30%
Методика проведения оценки требует доработки	25%
Субъективность оценок	23%
Трудозатратность	23%

- Повысить у сотрудников уровень осознанности о:
 - Его возможностях
 - Ограничениях
 - Соответствии ожиданиям других
 - Соответствии требованиям выполняемой работы



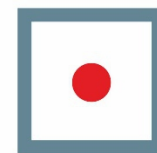
Какие из этих вариантов применения актуальны для Вас?

360° ONLINE
TOOL



Организация обратной связи 360

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE






АРБ ПРО

Этапы опроса 360 градусов

360° ONLINE TOOL

Этап	Советы	Сроки	
Определение и согласование критериев/ компетенций для обратной связи	Используйте имеющуюся в компании модель компетенций	1-2 недели	
	Если модели компетенций нет	то надо разработать модель компетенций и обучить ей пользоваться	3-6 месяцев в зависимости от размера Компании
		Или выбрать из набора универсальных компетенций	1-2 недели

Какие критерии использовать

Вариант применения	Критерии оценки	
	Ежегодное планирование развития	Компетенции Компании - Корпоративные - Управленческие
	Оценка в контексте обучения	Компетенции Компании Развиваемые навыки
	Оценка внутреннего сервиса	Критерии качества внутреннего сервиса

Обязательно!

360° ONLINE
TOOL

Обратная связь о поведении и действиях сотрудника

Подробнее про формулирование компетенции в статье

Этапы опроса 360 градусов

Этап	Советы	Сроки
Подготовка списков получающих и дающих обратную связь		1-2 недели
Настройка опроса в онлайн системе, ввод списков		До 1 недели на 500 участников*

* он-лайн опросы 360 градусов существенно сокращают затраты времени в этом этапе

Как формируются списки оценщиков и оцениваемых?

360°^{ONLINE}
TOOL

РФ

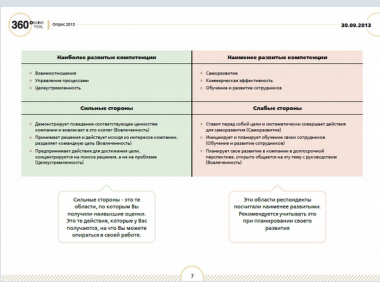

США

сотрудники получают оценки в соответствии с принятым регламентом (например, все руководители раз в год)	44,8%	25%
руководство назначает, кого нужно оценить	32,8%	
оценщик обязан оценить всех, кого ему назначили	24,1%	
сотрудник определяет, кто его будет оценивать и согласовывает список с руководителем	22,4%	42%
руководители решают, кто будет оценивать конкретных сотрудников	20,7%	
списки оценщиков и оцениваемых формируются иначе (опишите как)	13,8%	
сотрудник сам решает, кто его будет оценивать, без согласования с руководителем	10,3%	17%
оценщик решает, кого он будет оценивать	6,9%	

Этапы опроса 360 градусов

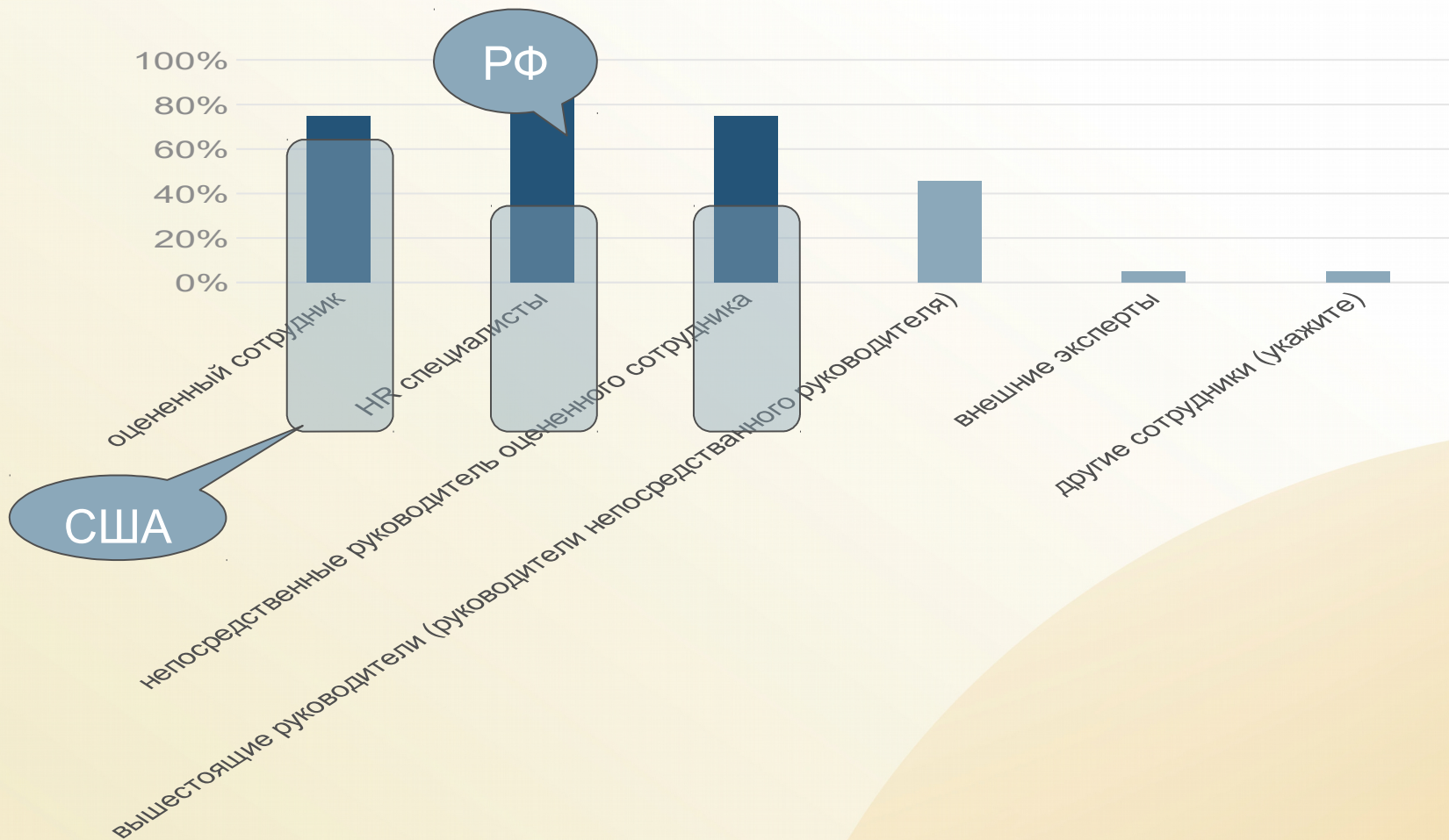
Этап	Советы	Сроки
Информирование участников	 <p>Информируйте от лица ТОП менеджмента</p>	1 неделя
Проведение опроса: рассылка приглашений	 <p>Подготовьте мотивирующее и разъясняющее письмо участникам опроса</p>	1-2 дня*
Проведение опроса: Контроль прохождения опроса	 <p>Держите руку на пульсе, напоминайте отстающим, что надо пройти опрос</p>	2-3 недели*

Этапы опроса 360 градусов

Этап	Советы	Сроки
Подготовка отчетов	 <p>Сделайте красивые отчеты для участников</p>	1 неделя*
Планирование встреч с участниками	 <p>Сделайте удобный для участников график разговоров, лучше очных (в крайнем случае — по телефону)</p>	1 неделя

Кто получает доступ к отчету по результатам оценки?

360°^{ONLINE}
TOOL



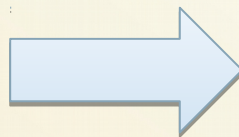
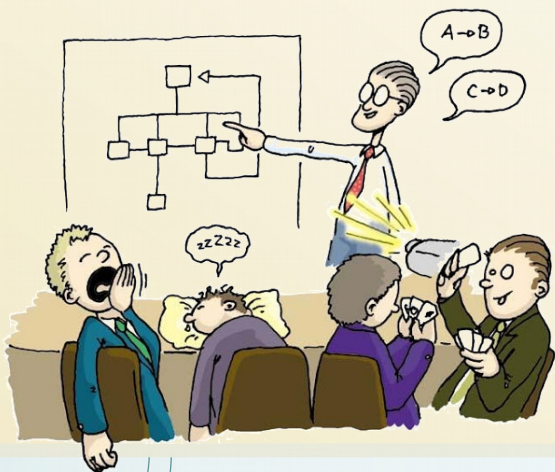
Этапы опроса 360 градусов

Этап	Советы	Сроки
Обсуждение отчетов по результатам обратной связи	Убедитесь, что те, кто будут проводить собеседование обладают нужными навыками	1 час на участника
	Руководители и HR специалисты обучены давать обратную связь по отчету	
	Внешние консультанты надежны	



Этапы опроса 360 градусов

Этап	Советы	Сроки
Подведение итогов и обсуждение их с ТОП менеджментом	Подготовьте обобщённый отчет для руководства, покажите им какие компетенции получили более высокие оценки, какие более низкие, что Вы собираетесь делать с ними	2 недели
	Покажите руководству, как участники отнеслись к процессу обратной связи.	



Как заинтересовать сотрудников, создать правильное отношение?



- Обратная связь, а не оценка
 - В оригинале - 360 degree feedback
- Информирование участников о цели обратной связи
- Создайте доверие:
 - Гарантируем и обеспечиваем конфиденциальность ответов. Не даем возможность узнать «как Вася ответил на вопросы о Пете»
 - Применяем только для развития компетенции и повышения эффективности тех, кто получит обратную связь

Клиенты 360onlinetool.ru



360° ONLINE
TOOL



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE

