

12+

МАРИЯ АЛЕЙНИК

РУКОВОДСТВО ПО СОЗДАНИЮ И ПРОВЕДЕНИЮ ОПРОСА МЕТОДОМ «360 ГРАДУСОВ»



Мария Алейник

**Руководство по созданию
и проведению опроса
методом «360 градусов»**

«Издательские решения»

Алейник М. А.

Руководство по созданию и проведению опроса методом
«360 градусов» / М. А. Алейник — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-625615-6

Современные компании все больше уделяют внимания удержанию и развитию своих сотрудников. Одним из инструментов, который поможет выстроить данную методологию является подход, описанный в книге. После прочтения вы поймёте, насколько просто реализовать процедуру проведения опроса «методом 360 градусов». Мы познакомим вас с технологией разработки профиля должности сотрудника и этапами создания модели компетенций, преимуществами использования «метода 360», а также конкретными шагами по его внедрению.

ISBN 978-5-00-625615-6

© Алейник М. А.
© Издательские решения

Содержание

Об авторе	6
О чем эта книга	7
Глава 1. О методе «360 градусов»	8
1.1. О процедуре и постановке целей оценки	8
1.2. Подготовка к проведению опроса	10
Глава 2. Разработка профиля должности	12
2.1. Пошаговое описание функций у должностей по подразделениям	14
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Руководство по созданию и проведению опроса методом «360 градусов»

Мария Александровна Алейник

Копирование и распространение любого фрагмента книги
без согласия автора запрещено

© Мария Александровна Алейник, 2026

ISBN 978-5-0062-5615-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе

Здравствуй, уважаемый читатель! Меня зовут Мария Алейник. Я психолог, Карьерный консультант, Эксперт в области управления персоналом. Мой опыт работы более 14 лет в крупных компаниях в службах персонала. В течение этого времени я разработала сотни авторских методик и бизнес-процессов, провела тысячи собеседований и тренингов, сотни консультаций для бизнеса и карьерных консультаций. Разрабатывала различные оценочные инструменты и кейсы, а также провела множество оценочных процедур. Эффективность своей работы я оцениваю через достижение бизнес-результатов моих работодателей, компаний-клиентов, а также быстрое трудоустройство соискателей.

Мои клиенты — успешные предприниматели, руководители специалисты служб персонала, соискатели, работодатели, а также коллеги, которые нуждались в моей помощи в качестве помощника.

Уникальность моего подхода в том, что я 100% практик и имею опыт во всех циклах работы с персоналом: создание и реализация стратегии, организационный дизайн, кадровое планирование, карьерное консультирование, подбор и адаптация персонала, обучение и оценка компетенций, построение корпоративной культуры, работа с кадровым резервом, охрана труда, кадровое делопроизводство и т. д.

Именно практический подход позволяет мне с уверенностью заявить, что я научу вас на страницах своей книги, как эффективно создать процедуру оценки «360 градусов» и реализовать ее в вашей компании.

О чем эта книга

В моей книге вы найдете полезную информацию о том, как подготовиться и успешно внедрить в вашей организации процедуру опроса «360 градусов», создать профиль должности, описать компетенции сотрудников, подготовить им обратную связь и индивидуальные планы развития.

Когда я впервые готовилась к проведению опроса и изучала информацию на эту тему, заметила, что практически в каждой книге дублируются одни те же техники и много теории. Каждый автор говорит об общих правилах организации и проведения опроса, о его минусах и сложностях, прочитав этот материал, практически ты его применить не сможешь, лишь сформируешь общее представление о дальнейших действиях. А моему читателю и клиенту нужно иное, нужна практика здесь и сейчас. Проведя несколько десятков проектов по реализации «360 градусов» для различных компаний, а также несколько сотен консультаций для сотрудников служб персонала по реализации данного проекта, я выделила те повторяющиеся вопросы и трудности, с которыми сталкивались мои клиенты. Так у меня в голове зародилась концепция практических книг, на страницах которых будут примеры из опыта, ошибки при реализации проекта и упражнения для моих читателей.

Опираясь на мой опыт, а также завершённые проекты моих клиентов, я с уверенностью могу сказать, что данная книга ответит на все ваши вопросы. Станет надежным помощником в организации процесса проведения опроса.

В первой главе книги вы познакомитесь с методом опроса «360 градусов» и способами подготовки компании к нему.

Во второй главе мы разберем технологию создания профиля должности, поговорим об этапах создания модели компетенций.

Далее последовательно подойдем к процессу создания опросника «360 градусов» и проведения данной процедуры в компании.

И в завершении обсудим плюсы и минусы данного вида измерения компетенций, рассмотрим правила предоставления обратной связи участникам опроса и составления для них индивидуальных планов развития.

Выполняя поэтапно все упражнения, описанные в книге, вы создадите свой успешный проект и внедрите его в вашей организации на ежегодной основе.

Глава 1. О методе «360 градусов»

1.1. О процедуре и постановке целей оценки

О методе «360 градусов» написано много различной литературы и научных статей. Он вызывает множество споров по части своего названия. Одни утверждают, что это оценка, другие — что это опрос, есть мнение, что это 360-градусная обратная связь. В оригинале данный метод, разработанный в 1987 году Питером Уордом. В рамках книги хотелось бы раскрыть процедуру с точки зрения моего видения и практики его применения.

Метод опроса «360 градусов» (оценка, обратная связь) заключается в том, что сотрудника оценивают по специально разработанным критериям на одинаковых бланках сразу несколько человек: самооценка (сам себе заполняет испытуемый), оценка коллег, с которыми он взаимодействует по рабочим задачам, непосредственный руководитель, подчиненные (если есть), представитель службы персонала (руководитель или эксперт по оценке), в ряде случаев в состав комиссии также включают директора компании или его заместителя.

В зависимости от количества экспертов-оценщиков у опроса меняется название, например, если руководитель оценивает сотрудника за определенный период времени (месяц, квартал) и сам сотрудник себя оценивает (самооценка достижений), то это уже будет **опрос «180 градусов»**.

Для более разносторонней оценки к вышеперечисленным экспертам добавляют опрос мнений клиентов, партнеров, поставщиков, и это уже оценка **«540 градусов»**. Она расширит нам представление об индикаторах его поведения не только внутри компании, но и с внешним рынком и покажет на степень удовлетворенности клиентов.

Данная процедура происходит в реальных рабочих условиях и проводится методом кругового **анонимного** опроса респондентов не чаще чем один раз в год. Обязательно транслируйте анонимность процедуры и повторяйте это много раз, тогда персонал будет более лояльно в ней участвовать и будет откровенно его заполнять.

Что измеряет «360 градусов»?

— *компетенции* (согласно модели компетенций компании или профиля должности сотрудников);

— *ценности* (прописанные в корпоративном кодексе или книге компании);

— *деструкторы* (поведение, препятствующее успеху в работе, различные факторы);

— *отношения с коллегами* (взаимодействия, конфликты, дружба и т. д.).

Прежде чем внедрять в компании новый инструмент оценки, правильнее всего понять, к какой цели мы хотим прийти, ведь без понимания цели мы не сможем верно подобрать инструмент и приходим к неверному результату.

Основные цели опроса «360 градусов»:

✓ понять, какие компетенции развивать у сотрудников, и их потребности в обучении (составить матрицу обучений на год);

✓ сформировать кадровый резерв в компании;

✓ провести анализ соответствия работников занимаемой должности (как дополнительный инструмент в комплексе с результатами их работы и метриками);

✓ усовершенствовать систему управления командой и корпоративной культурой;

✓ составить индивидуальные планы развития;

- ✓ провести диагностику атмосферы и настроений в коллективе и т. д.

Пример сроков на реализацию проекта «360 градусов» без автоматизации процессов, при наличии готовых профилей должности и модели компетенций в компании:

- ✓ подготовка списков участников и экспертов — **от 3 до 10 дней;**
- ✓ формирование перечня вопросов — **7 дней;**
- ✓ создание ключа и его интерпретации — **2–3 дня;**
- ✓ настройка опроса (генерация ссылок или печать бланков) — **7 дней;**
- ✓ подготовка мотивационных писем сотрудникам — **1–2 дня;**
- ✓ запуск опроса — **10–14 дней;**
- ✓ обработка результатов — **5 дней;**
- ✓ формирование отчетов и индивидуальных планов развития участникам — **7–10 дней;**
- ✓ запуск обратной связи для сотрудников — **7 дней.**

УПРАЖНЕНИЕ

Сформулируйте цели и сроки проведения опроса методом «360 градусов» в вашей компании.

- 1. Пропишите цели (конкретные, измеримые, достижимые, значимые, определенные во времени).*
- 2. Сформулируйте план внедрения проекта по срокам, с учетом вашей занятости и готовности данных для оценки компетенций (профили должностей, модель компетенций).*

1.2. Подготовка к проведению опроса «Свой первый опрос «360 градусов»

Без качественной подготовки вы рискуете провести процедуру формально и вызовете негативное отношение коллег, получите недостоверные результаты. Расскажу несколько историй из своего опыта, уверена, они будут полезны всем, кто впервые организует «360 градусов».

«Свой первый опрос „360 градусов“ я проводила в 2014 году, тогда еще не было так сильно развито это направление, информации можно было найти в интернете крайне мало, да и толковых книг на эту тематику тоже. Но была поставлена задача от руководства организовать эту оценку. Я сформулировала свой первый опросник, без профилей и модели компетенций, задача стояла реализовать быстро, практически вчера. Я понимала, что запустить на всю компанию такое не могу и нужно обкатать опросник на каком-то одном отделе и потом уже транслировать на всех. Сделала выборку на один из отделов, запустила пилотный опрос, и что было выявлено: большинство оценщиков ставили завышенные баллы — девятки, десятки. Естественно, выводов сделать из этого было просто невозможно. Руководители мне в личной беседе говорили: „Ну он же хороший сотрудник, как я могу ему 5—6 поставить“, „Я хорошо ко всем отношусь, поэтому поставлю всем десятки“. Вот такой был первый опыт, с которым столкнулась. Сделав работу над ошибками, я провела первое собрание с руководителями, с экспертами, объяснила им суть процедуры, что мы будем выстраивать систему обучения, то есть никаких кадровых решений не будет приниматься по его итогам, опрос полностью анонимный и наша задача сейчас — понять действительно те зоны, на которые нам нужно направить обучение наших сотрудников, потому что заявок на обучение от руководителей не поступает, сотрудники тоже не активны. После вот этой разъяснительной работы опрос был запущен на эту же группу повторно. Мы смогли собрать понятные достоверные данные, на основе которых составили индивидуальные планы развития, но это уже тема для отдельной истории».

«Когда я в третий раз в своей практике проводила оценку „360 градусов“ для технического департамента, я была очень окрылена вторым удачным опытом и думала, что все уже настроено в процессах и будет на практике реализовано как надо. При формировании перечня экспертов обнаружилось, что на некоторых сотрудников не хватает экспертов, которые бы с ними часто взаимодействовали, а по сути — это настолько замкнутый отдел, что их работу мало кто знает в компании (сидят, что-то делают в компьютерах весь день и мало коммуницируют с коллегами), и я решила оставить все как есть. В итоге один из участников процесса само собой просчитал, кто из коллег и как его оценил, выразил протест их мнениям, который был высказан мне, и совершенно не воспринял индивидуальные планы развития, которые для него были разработаны, на обучения, которые были ему организованы; он приходил с выражением лица как после поедания лимона. Из этого опыта я вынесла вывод, что нарушать алгоритмы нельзя, так как пользы от такой оценки точно не будет».

Итак, при подготовке к опросу методом «360 градусов» необходимо определить объекты оценки, экспертов-оценщиков и тщательно проработать профиль должности для каждого сотрудника, отчеты для руководителей.

Составляющие для оценки: объект оценки (кого оцениваем), источники оценки (резюме, профиль должности, характеристика руководителя, данные тестов знаний, рабочие отчеты, реализованные проекты, метрики сотрудника и т. д.), способы проведения (очно,

онлайн), критерии для оценки (баллы или иные), степень охвата для персонала (кол-во человек), периодичность оценки (ежемесячная, квартал, полгода, год).

Данная информация нам необходима для последующего качественного составления индивидуального плана развития работников и предоставления им обратной связи.

Выбор экспертов-оценщиков: обратите особое внимание на выбор экспертов, данные сотрудники обязательно должны взаимодействовать с оцениваемым и работать в компании не менее 6 месяцев.

Для того чтобы более качественно выбрать экспертов, проведите *мини-опрос или пульс-опрос* персонала, попросите их написать **ФИО 4—5 человек**, с кем они чаще всего взаимодействуют по рабочим задачам, и 4—5 человек, с кем время от времени взаимодействуют. Уточните у непосредственного руководителя каждого сотрудника, кто может объективно рассказать о нем как о специалисте. Проанализируйте данную выборку и составьте таблицу по взаимодействиям. *Лучше всего сделать ее с выпадающим списком городов, экспертов (город, ФИО оцениваемого, ФИО экспертов).*

Важно! Рекомендую на каждого эксперта выделять равное количество респондентов, не более 10 человек. Все списки должны быть утверждены непосредственными руководителями сотрудника или заказчиком процедуры оценки!

После того, как нам стали ясны цели оценки и мы сформировали группу экспертов, нужно определиться со способом ее проведения. Данный метод оценки можно проводить табличном виде, или в онлайн «Формах», либо на специально созданном разделе в портале компании — выбор за вами. Также можно покупать готовые дорогостоящие онлайн-решения и настраивать их под себя, опираясь на нужные вам компетенции для каждой службы и должности в компании. Все зависит от бюджета, который выделяет ваша организация на проведение процедуры, и вашего удобства.

УПРАЖНЕНИЕ

Подготовить таблицу на удобном вам носителе со списком сотрудников, участвующих в оценке.

1. Подготовить список оцениваемых сотрудников.
2. Выбрать экспертов для проведения их оценки (на основе данных пульс-опроса).
3. Для каждого эксперта составить пофамильный список персонала, которого он будет оценивать.
4. Сделать печатные оценочные бланки или ссылки на опрос при дистанционной оценке для каждого эксперта.

Глава 2. Разработка профиля должности

Следующую главу мы посвящаем профилю должности работников, его созданию и заполнению, так как без этой информации проводить оценку «360 градусов» будет необъективно. Отсутствие профиля должности может привести к неполной оценке или неучету важных аспектов работы конкретных сотрудников.

Профиль должности обычно разрабатывают на этапе поиска работников в компанию, как при введении новой должности, так и для стандартизации информации о всех работающих сотрудниках. На основе информации, указанной в профиле должности, обычно проводят структурированное интервью, ассессмент-центр, «360 градусов» и другие виды оценки сотрудников.

Профиль должности — это документ, в котором описаны требования, критерии, ключевые обязанности, профиль компетенций и методы оценки кандидатов на конкретную должность.

Компетенции — набор знаний, умений и навыков, необходимых для профессионального выполнения задач.

Виды компетенций:

- ✓ *личностные* (целеустремленность, ответственность, коммуникабельность);
- ✓ *профессиональные* (знания и навыки в конкретной области);
- ✓ *управленческие* (стратегическое мышление, умение разрешать конфликты, управление командой).

Унифицированный профиль должности — это незаменимый инструмент в системе, который позволит осмысленно подходить к найму, обучению, оценке и развитию персонала.

Есть несколько подходов к разработке профиля должностей:

✓ **Поуровневый** (все должности ранжируют на определенные группы и каждой группе приписывают единые компетенции: 1 (специалисты), 2 (руководители), 3 (топ-менеджеры), а также выделяют уровни их развития (1 — базовый уровень, 2 — уровень знания, 3 — опытный, 4 — углубленный, 5 — эксперт). В каждом уровне есть поведенческие индикаторы, которые его определяют, и подробные расшифровки. Уровней как и групп может быть множество, все зависит от специфики деятельности компании.

✓ **Поиндикаторный** (прописывают набор названий компетенций и расшифровок к ним и разрабатывают единую корпоративную модель компетенций для всех сотрудников).

Разработка корпоративной модели компетенций в каждой компании производится на основе анализа ее целей, миссии и ценностей, стратегии развития, а также ее организационной структуры и иерархии должностей. А если в компании происходят какие-либо изменения, к примеру, меняется стратегия, то происходит пересмотр существующих моделей компетенций.

Важно! *Рекомендую осуществлять пересмотр компетенции по должностям не реже, чем один раз в три года, а в силу тенденций микроменеджмента, во многих организациях из-за постоянно меняющихся политических условий возможно пересматривать их и чаще.*

Зачем компании создавать профиль должности работников?

Профиль должности в зависимости от целей его использования может быть:

- 1. Для подбора сотрудников** (структурный подход к найму кандидатов).
- 2. Для грейдирования** (ранжирование сотрудников по их результатам работы и материального стимулирования).
- 3. Для развития кандидатов кадрового резерва** (измеримые индикаторы на каждую должность, формирование матриц обучения по должностям и проведение обучений).
- 4. Для оценки компетенций работников и их дальнейшего развития (подготовка индивидуальных планов развития).**
- 5. Для оптимизации организационной структуры** (увольнения, перемещения, повышения).

В рамках данного руководства мы научимся пошагово составлять и заполнять профиль должности *для подбора новых сотрудников*.

А для начала предлагаю вам определиться, на какую должность вы разрабатываете профиль, и вместе со мной выполнять все упражнения к главам, вносить необходимые данные. Приступаем!

2.1. Пошаговое описание функций у должностей по подразделениям

2.1.1. Сбор и анализ данных

В службу персонала поступает заявка на подбор нового сотрудника. Данной должности ранее в компании не было, поэтому в первую очередь нужно определиться с рабочей группой, выделить экспертов, которые будут помогать в создании и оценке будущего профиля должности.

Следующий шаг — это определение структуры подчинения сотрудников, иерархии должностей в вашей компании, для этого изучите организационные стандарты компании, штатное расписание, структуру компании (блоки работ и функции конкретного подразделения).

Визуализируйте будущий проект в виде схемы и описания к ней в виде таблицы (блоки работ сотрудника и функций в программе с таблицами, действия по данному блоку). Более детальное описание обязанностей мы сформулируем уже после уточнения задач сотрудника с руководителем и дополним эти таблицы.



Блок-схему вы можете сделать в следующих программах: организационные диаграммы в табличных и текстовых редакторах, для крупных компаний в онлайн-редакторах. Рекомендую также описать блоки работ и функции сотрудников. Например, менеджер по персоналу: сбор резюме — отбирать резюме по вакантным должностям на рабочих сайтах и иных ресурсах в интернет. Подбор персонала — заполнять открытые позиции в соответствии со штатным расписанием и т. д.

УПРАЖНЕНИЕ

1. Составьте список экспертов, которые будут участвовать в наполнении профиля должности, распределите блоки работ по описанию подробного функционала между ними, установите сроки.
2. Изобразите место должности, на которую вы разрабатываете профиль в иерархии компании на организационной схеме.
3. Кратко опишите основные функции нового работника, опираясь на должностную инструкцию.

2.1.2. Интервью с руководителями подразделений и экспертами компании

Прежде чем общаться с руководителем направления по заявке на найм, запросите у него в письменной форме информацию о необходимом работнике и его функционале. Пусть предоставит вам описание идеального кандидата с указанием его качеств, а возможно, это будет пример личностных качеств прошлого работника, успешно выполнявшего свои обязанности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.