

Алексей Хинкис
khinkis@ecopsy.ru

08.04.2025

Обратная связь 360° в ролевом подходе.
Новый взгляд на развитие сотрудников

ЭКОПСИ



Алексей Хинкис

Директор по консалтингу,
практика «Социология бизнеса»

☎ +7 926 246 05-04

✉ khinkis@ecopsy.ru

🌐 www.ecopsy.ru



Опыт проведения социологических исследований и организации систем обратной связи для персонала – более 15 лет.

Провожу обучение сотрудников, HR и руководителей навыкам анализа отчетов и принципам предоставления обратной связи 360 градусов.

Разрабатываю архитектуру исследований и продуктов.

Помогаю бизнесу переводить свои запросы на язык IT

ЭКОПСИ

управленческий
консалтинг



ЭКОПСИ в ТОП-5

по динамике роста выручки
в стратегическом консалтинге
(RAEX, 2023-2024 гг).



1 МЕСТО

в области управления
персоналом в 2015-2024 гг

Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

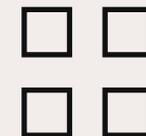
Люди: оценка и развитие

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

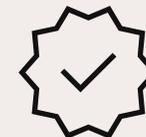
20+

отраслей



85%

Компаний-клиентов из топ-списков РБК и Forbes



250+

консультантов



90%

лояльных клиентов



Содержание

01 Управленческие роли

02 Роли vs компетенции в опросах 360°

03 Стандартная модель управленческих ролей ЭКОПСИ **FRAME**

04 Опрос 360° управленческим ролям ЭКОПСИ **FRAME**

+

Как разбирать отчеты 360°, чтобы участники находили инсайты (на примере подхода **FRAME**)



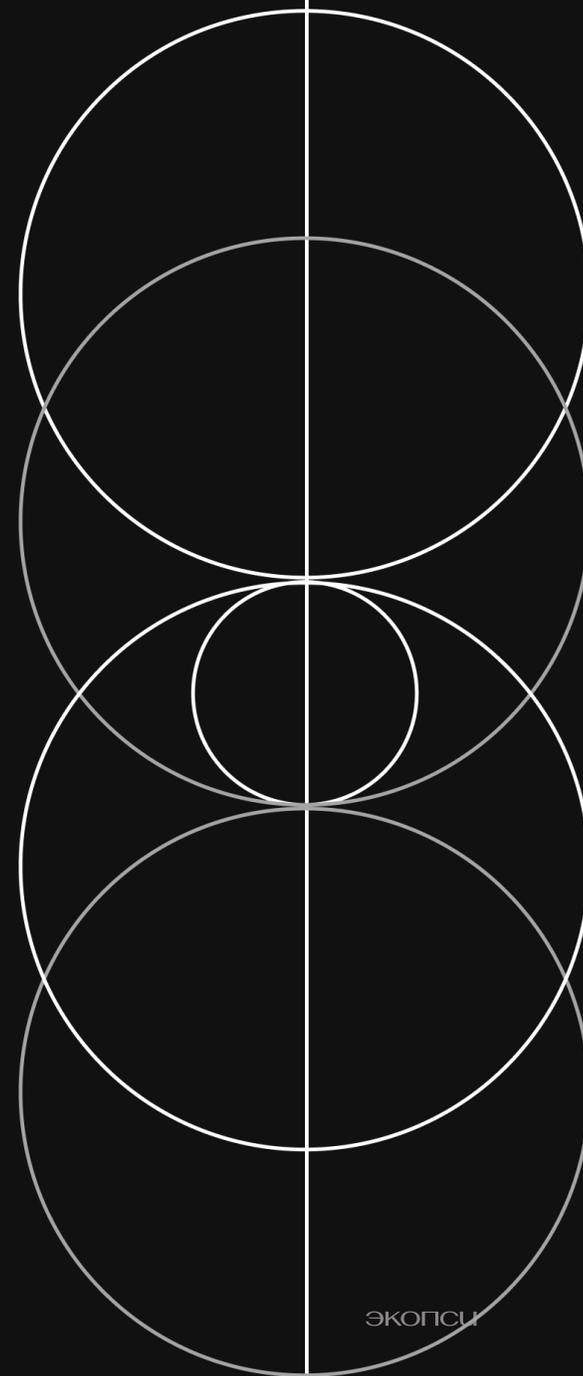
РОЛЬ

– совокупность связанных между собой задач, относящихся к определённой области или цели деятельности

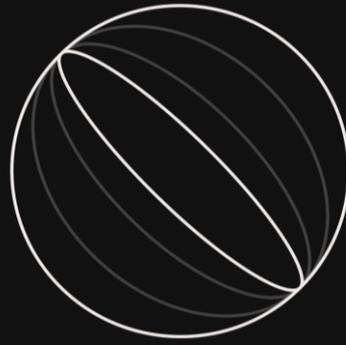


Управленческие роли

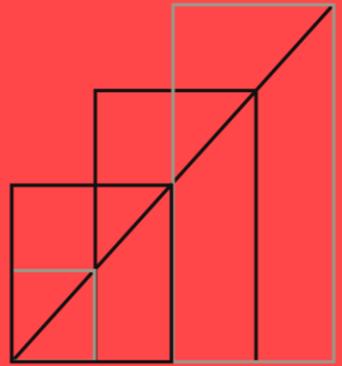
– цели и задачи, присущие руководителям (управление людьми, операционной деятельностью, изменениями и др.)



Компетенции ПРО ЧЕЛОВЕКА



Роли ПРО РАБОТУ



Определяет:

совокупность ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ и ПАТТЕРНОВ ПОВЕДЕНИЯ

совокупность ЗАДАЧ и ЦЕЛЕЙ профессиональной деятельности

Отвечает на вопрос:

каким надо быть?

что надо делать?

Успешный тот, кто:

соответствует описанию

выполняет все роли и достигает целей

Как связано с эффективностью: (достижению целей)

Косвенно. Если ты владеешь всеми компетенциями, это не означает, что ты эффективен.

Напрямую. Если ты выполняешь все роли, ты эффективен.

Как обучить:

Учим индикаторам модели

Учим выполнять рабочие задачи

Когда обновлять:

Когда деятельность требует освоить новые знания, умения или паттерны поведения

Когда появляются новые цели и задачи в работе

Стандартная модель управленческих ролей ЭКОПСИ **FRAME**

	 Операционная Деятельность Run	 Изменения Change	 Люди People
Руководитель высшего звена	Куратор системы	Стратег Спонсор изменений	Представитель организации
Руководитель среднего звена	Куратор процесса	Лидер изменений	Главный по талантам
Руководитель начального звена	Организатор работы	Проводник изменений	Лидер команды
Исполнитель	Эксперт	Участник изменений	Член команды

При переходе на следующий управленческий уровень руководитель осваивает новые роли. Они занимают большую часть его рабочего времени и обеспечивают его успешность – позволяют достигнуть целей должности.

При этом руководитель периодически может выполнять роли нижних уровней.

Для опроса 360° можно использовать конструктор ролей: **выбирать как роли из текущего уровня, так и роли «на вырост»**

Стандартная модель управленческих ролей ЭКОПСИ **FRAME**

	Операционная Деятельность Run	Изменения Change	Люди People
Исполнитель	Эксперт	Участник изменений	Член команды

Ответственность:
персональные
результаты

Задачи:

1. Самоорганизуется
2. Применяет экспертизу (проф.суждение)
3. Решает специфичные (роли) проблемы

1. Адаптируется к изменениям
2. Предлагает улучшения
3. Внедряет улучшения

1. Синхронизирует приоритеты (свои и команды)
2. Помогает коллегам
3. Решает специфичные (роли) проблемы

Стандартная модель управленческих ролей ЭКОПСИ **FRAME**

	Операционная Деятельность Run	Изменения Change	Люди People
Руководитель начального звена	Организатор работы	Проводник изменений	Лидер команды
Исполнитель	От управления своей работой к организации работы других	От принятия изменений к помощи другим в этом	От командной работы к ответственности за команду
	Эксперт	Участник изменений	Член команды

Ответственность:
результаты прямых подчиненных

Задачи:

1. Планирует работу исполнителей
2. Делегирует
3. Контролирует и дает ОС

1. Транслирует изменения «сверху»
2. Мотивирует к изменению
3. Поощряет и направляет инициативу «снизу»

1. Привлекает и подбирает людей
2. Мотивирует на результат
3. Развивает людей

Стандартная модель управленческих ролей ЭКОПСИ **FRAME**

	Операционная Деятельность Run	Изменения Change	Люди People
Руководитель среднего звена	Куратор процесса	Лидер изменений	Главный по талантам
Руководитель начального звена	от прямого управления и контроля к ответственности за процесса Организатор работы	От помощи в принятии изменений к менеджменту изменений Проводник изменений	Подчиненные-подчиненных – новый фокус внимания Лидер команды

Ответственность:
результаты процесса для организации

Задачи:

1. Координирует цели и планы подразделений
2. Отслеживает и контролирует процесс
3. Совершенствует процесс

1. Привлекает поддержку изменений сверху
2. Управляет предметной областью изменений (проекта)
3. Управляет коммуникацией и вовлечением в изм.

1. Контролирует качество кадровых решений на 2 уровня вниз
2. Организует выявление талантов на 2 уровня вниз
3. Развивает таланты в подчиненных командах

Стандартная модель управленческих ролей ЭКОПСИ **FRAME**

	Операционная Деятельность Run	Изменения Change	Люди People
Руководитель высшего звена	Куратор системы	Стратег	Представитель организации
Руководитель среднего звена	От управления процессом к управлению системой – совокупностью процессов	К полноценному стратегированию и спонсорству изменений	Политическая (представительская) функция – теперь часть работы
	Куратор процесса	Лидер изменений	Главный по талантам

Ответственность:

результаты функции или БЕ (системы, совокупности процессов)

Задачи:

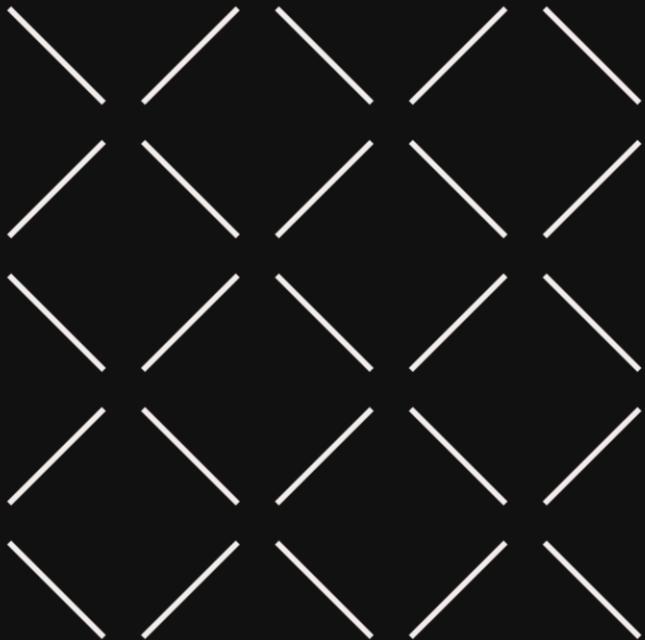
1. Выстраивает систему контроля операционной работы
2. Обеспечивает соответствие операционной работы и стратегии
3. Выстраивает мосты (с другими функциями или БЕ)

1. Анализирует внутренний и внешний контур
2. Формирует и/или согласует длинные цели и подходы
3. Участвует в стратегии Компании

1. Иницирует крупные изменения
2. Формирует коалицию и привлекает ресурсы
3. Выполняет функцию заказчика и защитника в процессе реализации

1. Продвигает интересы организации во внешнем контуре (вовне)
2. -//- в отношениях с сотрудниками (вниз)
3. Представляет интересы своей функции или БЕ в отношениях с равно-статусными коллегами

ПРЕИМУЩЕСТВА 360° ПО РОЛЯМ



Фокус на конкретных ожиданиях роли. Обратная связь по ролям помогает понять, насколько сотрудник соответствует ожиданиям, связанным с его текущей ролью.



Более понятные и практичные результаты. Оценка по ролям позволяет сосредоточиться на реальных задачах и обязанностях, что делает обратную связь конкретной и легко применимой.



Позволяет развивать то, что мы оцениваем:

учить исполнять роль - проще и быстрее, чем развивать компетенции. Ролевой подход помогает сотрудникам видеть, какие навыки и качества ожидаются на текущих и будущих позициях, мотивируя их к развитию.



Лучшее вовлечение коллег и заинтересованных сторон.

Коллегам проще оценить вклад сотрудника с точки зрения ролей, что повышает точность и релевантность обратной связи.



Снижение субъективности. Обратная связь по ролям дает более объективное представление, так как сосредоточена на четко обозначенных функциях и обязанностях.



Более компактная модель:

5-6 ролей, а не 9-12 компетенций

Опрос 360° управленческим ролям ЭКОПСИ **FRAME**

Формат опросника

Экран 1 из 7

Член команды

Фокусируется только на своих интересах и приоритетах. Не работает на цели команды

Согласует, синхронизирует приоритеты своей работы с целями команды (подразделения). Работает на общие цели

Затрудняюсь ответить

Игнорирует или отказывает коллегам в ответ на их обоснованные просьбы о помощи

Отзывается на просьбы о помощи, помогает коллегам по команде

Затрудняюсь ответить

Провоцирует конфликты или устраниается от поиска решений в конфликтных ситуациях в работе с коллегами

Конструктивно и своевременно решает проблемы или конфликтные ситуации в работе с коллегами

Затрудняюсь ответить

Далее

20:57 53%

Экран 1 из 7

Член команды

Фокусируется только на своих интересах и приоритетах. Не работает на цели команды

Согласует, синхронизирует приоритеты своей работы с целями команды (подразделения). Работает на общие цели

Затрудняюсь ответить

Игнорирует или отказывает коллегам в ответ на их обоснованные просьбы о помощи

Отзывается на просьбы о помощи, помогает коллегам по команде

Затрудняюсь ответить

Провоцирует конфликты или устраниается от поиска решений в конфликтных ситуациях в работе с коллегами

Конструктивно и своевременно решает проблемы или конфликтные ситуации в работе с коллегами

Затрудняюсь ответить

Далее

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ 360° ПО РОЛЯМ

- Лаконичный набор критериев
- Простой и понятный отчет
- Рекомендации по развитию



Типичная структура персонального отчета:

1. Сводные результаты по ролям
2. Зоны внимания
3. Детализированные результаты по ролям
4. Рекомендации
5. Раздел для самостоятельной работы

Опрос 360° управленческим ролям ЭКОПСИ FRAME

Формат отчета

Результаты по управленческим ролям

Ниже приведены оценки по организационным ролям по мнению окружающих (без учета Вашей самооценки).



Опрос 360° управленческим ролям ЭКОПСИ **FRAME**

Формат отчета

Результаты по организационным ролям

Ниже приведены оценки по организационным ролям в разбивке по группам респондентов. Обратите внимание на условные обозначения, которые приведены внизу страницы.

	С	Р	К	Все
Член команды коллег	8.0	8.9	6.2	7.6
Лидер команды подчиненных	8.0	8.8	4.1	6.2
Главный по талантам	7.7	8.1	5.2	6.8

Лидер команды подчиненных



Оценки по задачам

	С	Р	К	Все
Привлекает и подбирает подходящих (сильных) сотрудников в свою команду	8.0	8.5	2.5	5.5
Заботится о людях: работает с демотивацией подчиненных, удерживает, помогает исправить низкие результаты	7.0	9.0	5.7	7.0

Рекомендации по развитию ролей

Для развития в управленческих ролях Вам предлагается ознакомиться с конкретными рекомендациями и выбрать для себя наиболее подходящие из них. Карта Вашего индивидуального развития должна учитывать особенности Вашей должности, ее масштаб, деловой контекст, Ваше социальное окружение.

Определите, какие советы и приемы Вы сможете интегрировать в свою практику немедленно, а какие необходимо адаптировать.

Подключите свое ближайшее окружение, попросите об обратной связи. Ваши доверенные коллеги могут замечать и фиксировать Ваши успешные и неуспешные усилия по развитию.

Лидер команды

- Привлекает и подбирает подходящих (сильных) сотрудников в свою команду.
- Заботится о людях: работает с демотивацией/мотивирует подчиненных, удерживает, помогает исправить низкие результаты.
- Систематически развивает подчиненных (является наставником, и/или заказчиком на их обучение и развитие).

Как можно усилить данную роль

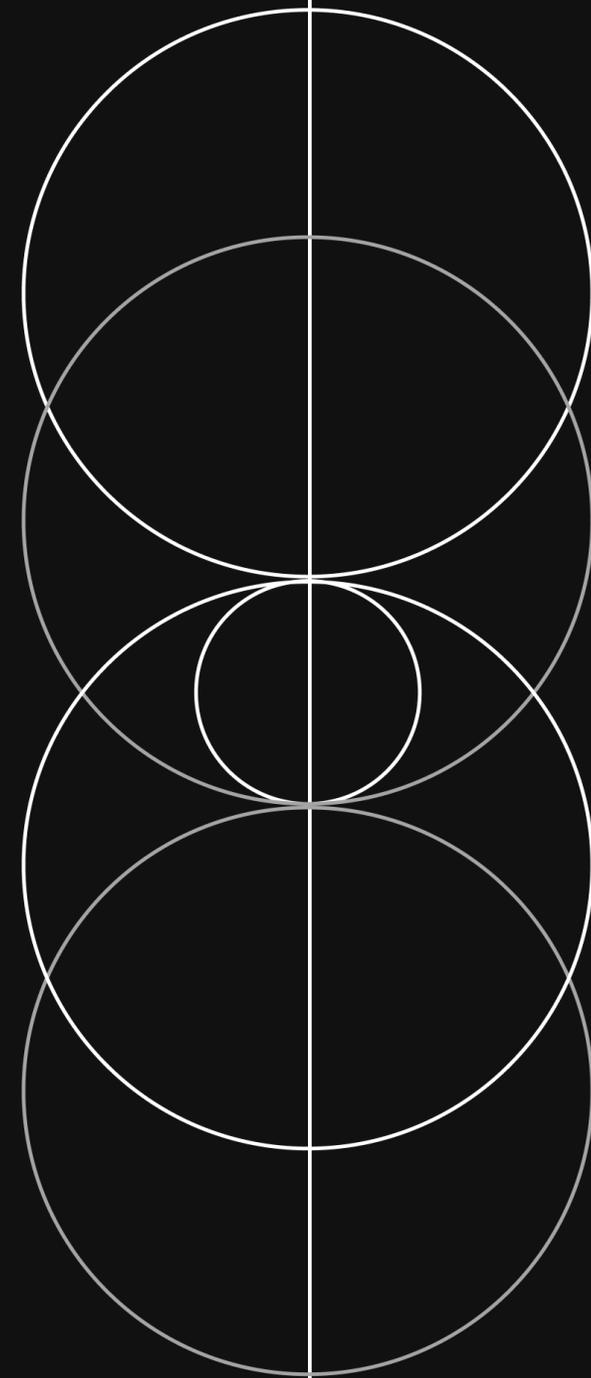
Развивающие действия на рабочем месте

- Ведите открытый диалог – ясно обозначайте свои цели, ожидания от команды, позицию руководства. Будьте в партнерской позиции, поддерживая оптимальную дистанцию.
- Отмечайте текущее эмоциональное состояние команды, выражайте понимание и поддержку. Предлагайте помощь.
- Признавайте объективные причины для снижения мотивации и предлагайте решения.
- Используйте свой опыт и опыт других людей в качестве вдохновляющего примера достижения результата в сложных обстоятельствах.
- Будьте честны с сотрудниками, принимайте на себя предметные и обоснованные обязательства. Избегайте манипуляций, излишних обобщений, невыполнимых обещаний.
- Создавайте привлекательный образ будущего. Верьте в успех и демонстрируйте позитивный настрой, подчеркивайте веру в команду, сильные стороны и успехи в прошлом.

КАК РАЗБИРАТЬ ОТЧЕТЫ 360°, ЧТОБЫ УЧАСТНИКИ НАХОДИЛИ ИНСАЙТЫ

На примере подхода FRAME

ЭКОПСИ

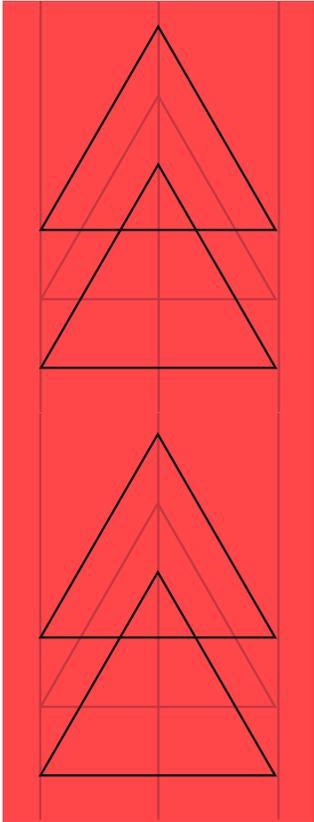


Почему создавать инсайты из отчета 360 это сложная задача

- Важно одновременно и хорошо уметь анализировать отчет, и слышать «запрос» участника.
- Важно уметь находить важные точки для обсуждения среди всего массива оценок. (При подходе FRAME это проще, т.к. модель компактнее)
- Открытые комментарии. Не все авторы пишут их четко и по существу

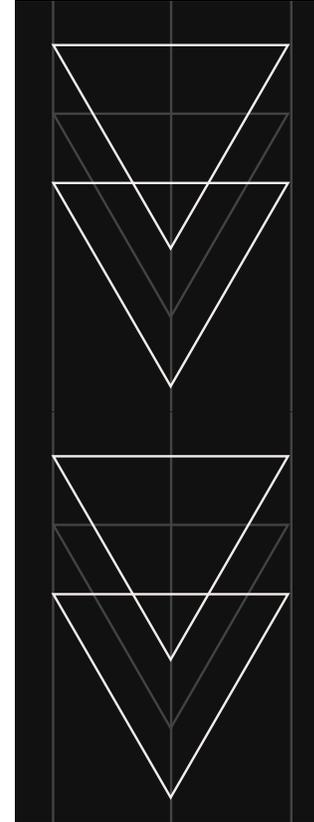
Средний участник / руководитель не обладает ни временем, ни силами, чтобы создать инсайты самому.
Им нужна квалифицированная помощь и **готовый сторителлинг**.

Интерпретация результатов - обратная задача от индивидуальной ОС по отчёту



Интерпретация

Идем от частного к общему, разбираем детали чтобы увидеть за ними общую картину.



Предоставление ОС

Идем от общего к частному, рассказываем про общую картину и дальше подтверждаем её деталями.

Как подготовить инсайты, которые услышат

Корректный отчёт

Проверьте отчет. Достаточно ли собранных данных, все категории оценивающих приняли участие в достаточном количестве?
Расчет проведен корректно? Нет ошибок отображения?

1

Цель

Есть разные контексты донесения результатов – информирование, подталкивание к изменению поведения, или даже обозначение границ дозволенного. Цель нужно установить заранее (а потом и сообщить получателю).

2

Точки опоры

Начните формировать вашего персонажа с его точек опоры – все его окружение согласны, что эти свойства он проявляет ярко и уверенно. Это свойства, по которым участник получил высокие оценки по максимуму индикаторов. Если таких много, сфокусируйтесь на топ-3.

3

Зоны развития

Добавьте персонажу глубину и сложность, описав его зоны развития. Аналогично точкам опоры – это свойства, про которые большинство в окружении человека оценивает индикаторы низко. Если таких много, сфокусируйтесь на топ-3.

4

Разные перспективы

Добавьте конфликт и неоднозначность – свойства и индикаторы, где его точки опоры и зоны развития не совпадают с самооценкой. Также это свойства и индикаторы, которые рабочее окружение оценивает неоднозначно.
Такие точки расхождения – ключевая полезная особенность опросов 360°

5

Персонаж

Сформулируйте в 1-3 предложениях персонажа, героя вашей истории, которая получилась у вас по предыдущим 3 шагам. Используйте емкие, яркие названия и метафоры.

6

Результаты по организационным ролям

Ниже приведены оценки по организационным ролям в разбивке по группам респондентов. Обратите внимание на условные обозначения, которые приведены внизу страницы.

	С	Р	П	К	Все
Член команды (равностатусных коллег или кросс-функциональной)	3.3	3.3	3.9	3.2	3.6
Организатор (работы исполнителей)	3.3	3.7	3.7	3.3	3.7
Лидер команды (непосредственных подчиненных)	3.0	4.0	3.9	3.3	3.8
Лидер изменений (руководитель проектов)	3.0	3.7	4.0	3.5	3.8
Стратег	2.0	3.3	4.0	2.9	3.6

С Самооценка

Р Руководитель

П Подчиненные

К Коллеги

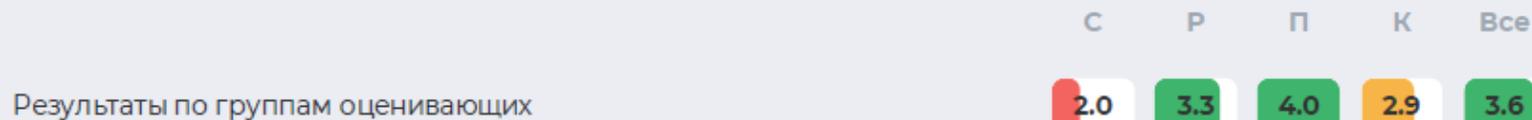
Все Все окружающие

 Встречаются очень разные ответы

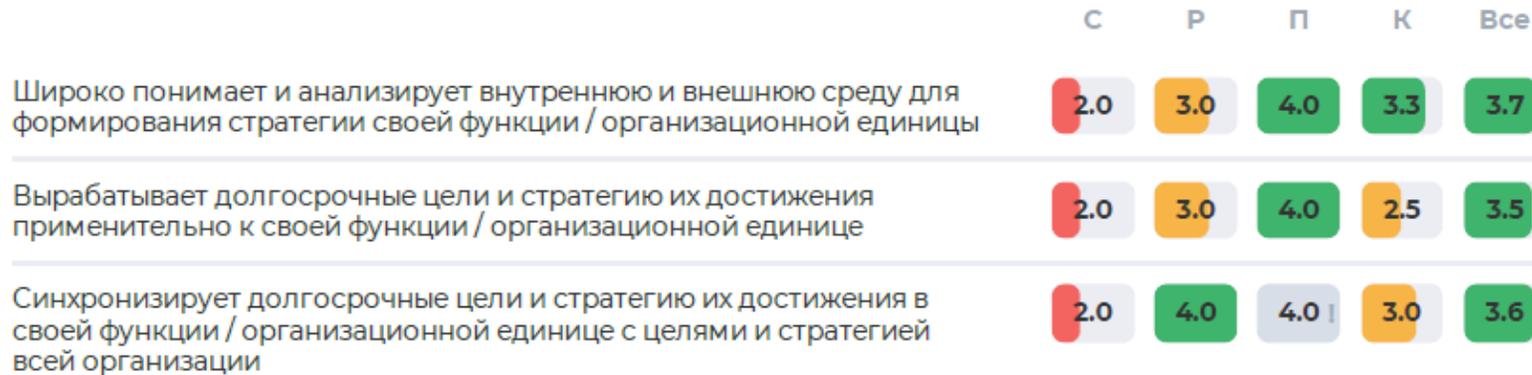
 Многие затруднились ответить

 нд Недостаточно ответов для оценки

Стратег



Оценки по индикаторам



С Самооценка Р Руководитель П Подчиненные К Коллеги

Все Все окружающие

Встречаются очень разные ответы

Многие затруднились ответить

Недостаточно ответов для оценки

История

При общей позитивной оценке, окружение очень по-разному воспринимает выполнение Вами задач, связанных со стратегией. При этом Ваша самооценка значительно критичнее мнений окружающих.

Точки опоры

Руководитель считает, что Вы отлично синхронизируете долгосрочные цели своей функции и организации в целом.

Подчиненные видят в вас стратега, доверяют Вашим выводам.

+ разница перспектив хотя вы критично оцениваете себя как стратега, окружение скорее старается подсветить ключевые зоны развития. Подчиненные не имеют выраженного мнения по пункту, который в первую очередь их касается.

Зоны развития

Коллеги считают, что Вы хуже чем могли бы вырабатываете долгосрочные стратегии и встраиваете их в общую цель организации.

+ разница перспектив хотя руководитель ценит в Вас как раз умение следовать стратегии организации.

Как вам кажется, что может объяснить такое расхождение?

Рекомендации по роли «Стратег»

Как можно усилить данную роль

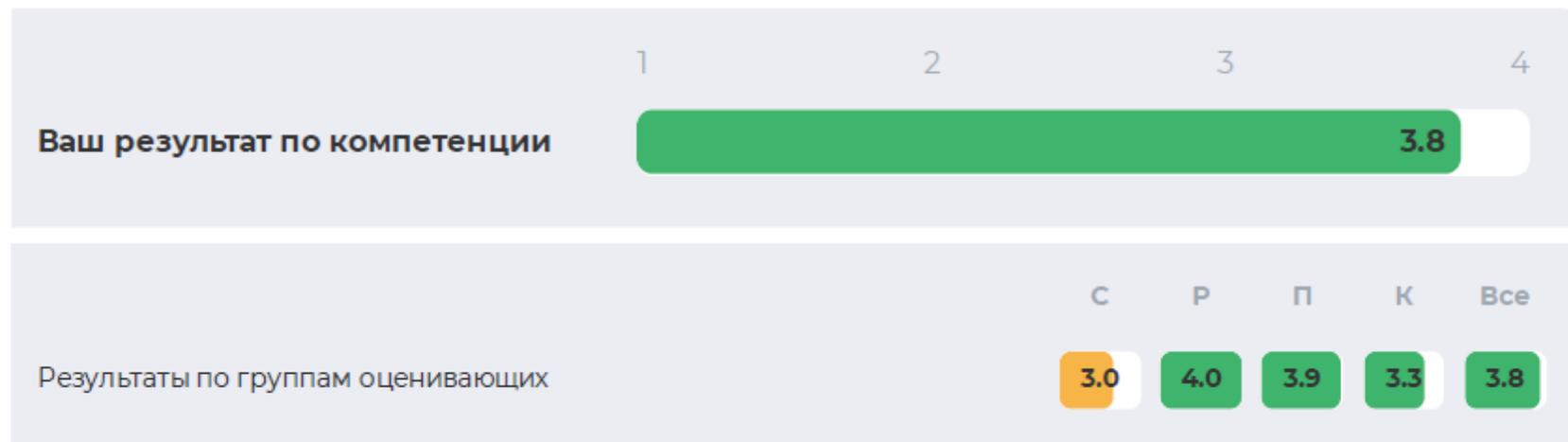
Развивающие действия на рабочем месте

- Развивайте навыки поиска и проверки информации. Используйте разнообразные данные, проверяйте их на достоверность, сопоставляя источники и учитывая их ангажированность.
- Найдите наиболее подходящий Вам способ структурировать и обобщать данные, представлять их в удобной для анализа форме. Например, освоите техники визуализации или статистические методы.
- Выделяйте ключевые цели, которые должны быть достигнуты, или проблему, которая должна быть решена в результате реализации стратегии.
- Выстраивайте стратегию от целей к конкретным действиям, определяйте правила, инструменты и ресурсы для реализации стратегии.
- Не распыляйте ресурсы по многим направлениям сразу. Научитесь отказываться от задач и проектов, не приближающих Вас к стратегическим целям.
- Просчитывайте последствия своих решений не только в контексте быстрой выгоды, но и в средне-срочной и долгосрочной перспективе.

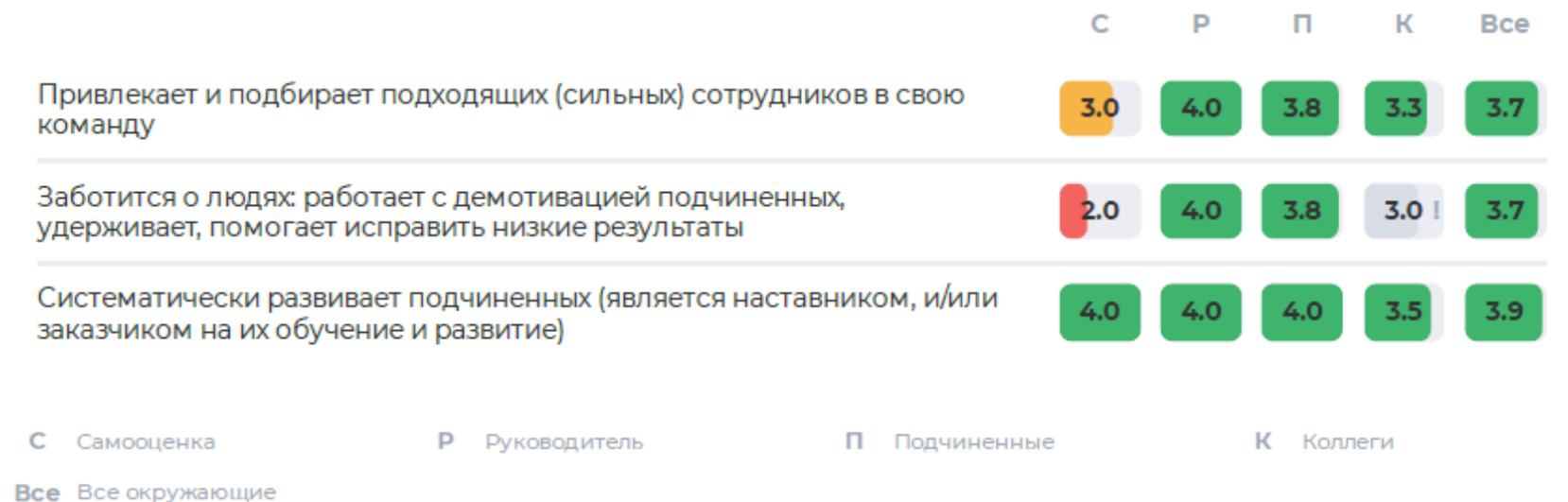
ooo



Лидер команды (непосредственных подчиненных)



Оценки по индикаторам



Встречаются очень разные ответы ! Многие затруднились ответить нд Недостаточно ответов для оценки

История

Для окружения вы выглядите как человек, который справляется с привлечением сильных сотрудников в команду и с их развитием.

Точки опоры

Руководитель и подчиненные считают Вас сильным лидером команды.

+ разница перспектив хотя вы критично оцениваете заботу о людях и привлечение сильных сотрудников.

Зоны развития

Коллеги в основном не видят, работаете ли Вы с удержанием сотрудников, и не всегда считают что Вы привлекаете сильных сотрудников.

+ разница перспектив хотя руководитель высоко оценивает выполнение Вами этих задач.

Как вам кажется, что может объяснить такое расхождение?



**РОЛЕВОЙ ПОДХОД
НОВОЕ В РАБОТЕ С ТАЛАНТАМИ**

Онлайн
конференция

22 апреля 2025

10:00 – 14:00 (мск)



Голосование

Хотите обсудить с нами тему вебинара или другие темы?



Помогаем внедрить роли в HR процессы



FRAME

РОЛЕВОЙ ПОДХОД
К ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ

Наши решения, помогающие вам получить максимальную пользу от модели и профилей ролей:



Talent management в ролевом подходе



Разработка кастомизированного опросника FRAME



Разработка системы обучения через роли, разработка программ обучения под роли



Performance management в ролевом подходе



Разработка экспертной оценки по модели ролей (интервью-гайды, конференции, АЦ)



Разработка и проведение опроса 360° по ролям

Спасибо за внимание



Алексей Хинкис
+7 926 246 05-04
khinkis@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru

