



Руководство по выбору открытых вопросов в оценке 360 градусов

Методическое руководство

Иван Канардов
Виталия Кириенко
2021

Оглавление

<u>Введение</u>	3
<u>В каких частях опроса размещать открытые вопросы?</u>	4
<u>Когда не стоит использовать открытые вопросы?</u>	5
<u>Как избежать оскорблений, бессвязного набора букв?</u>	5
<u>Обязательные или необязательные открытые вопросы?</u>	6
<u>Какие задавать вопросы для планирования развития?</u>	7
<u>Как получить более личностную обратную связь?</u>	8
<u>Какие вопросы задать при формировании кадрового резерва?</u>	9

Введение

Открытые вопросы в оценке 360 градусов позволяют сотрудникам увидеть детали в проявлении своих компетенций, выйти за рамки рейтинговой шкалы. Для окружения, это шанс сказать больше, чем поставить оценку, возможность дать обратную связь, которую сложно сказать в лицо. 93% участников оценки 360 градусов отмечают, что открытые вопросы делают оценку более полезной и интересной.

Мы расскажем об особенностях использования открытых вопросов в оценке 360 градусов, дадим примеры.

Термины, которые будут использованы:

- **Фокус персона** - человек, которого оценивают коллеги, руководство, сотрудники и так далее.
- **Окружение** - люди, оценивающие фокус-персону.

В каких частях опроса 360 градусов стоит размещать открытые вопросы?

После каждого вопроса.

Этот вариант не стоит использовать, если:

- ✓ Вы проводите опрос 360 градусов 1-й раз - это может быть воспринято окружением с негативом.
- ✓ В опроснике 360 больше 30 вопросов - вы получите, что первые компетенции будут прокомментированы, а все что ближе к концу, нет.
- ✓ Если на 50% окружения, приходится в среднем больше 7 фокус-персон.
- ✓ Размещать открытые вопросы после каждого вопроса, стоит:
- ✓ Если вы проводите оценку в третий и более раз - это позволяет фокус-персонам получить более развернутую обратную связь.
- ✓ Вопросы не много и все они очень важны для компании.
- ✓ Есть возможность дать каждому индивидуальную обратную связь или проконсультироваться по поводу полученных оценок.

После каждого раздела по одной компетенции

Это самый оптимальный вариант размещения открытых вопросов, по нашему опыту. При заполнении человек не успевает забыть то, что хотел сказать фокус-персоне, и при этом, это не происходит слишком навязчиво. Применение таких вопросов здесь, дает возможность увидеть то, что не охваченную моделью компетенций. Часто окружение пишет о потенциале фокус-персоны.

Этот вариант не стоит использовать, если:

- ✓ В опроснике 360 больше 50 вопросов.
- ✓ Если на 50% окружения, приходится в среднем больше 12 фокус-персон.

Размещать открытые вопросы после каждого раздела, стоит:

- ✓ Если нужно узнать дополнительные сведения о проявлении компетенций.
- ✓ Получить рекомендации по развитию компетенций от коллег.

По окончанию оценки.

Это самый распространенный вариант, он дает возможность увидеть больше деталей за обобщенными оценками и главное увидеть дополнительные характеристики фокус-персоны, выходящие за рамки компетенций. Для такого размещения открытых вопросов нет ограничений.

Можно ли использовать все три варианта?

Да, можно, при условии, что их заполнение будет не обязательным, а опрос не большой - не более 30 вопросов. По нашим наблюдениям это не дает какой-либо серьезной отдачи ни в плане качества заполнения ни в числе комментариев.

Когда не стоит использовать открытые вопросы?

Когда в коллективе много конфликтов. Если ваша цель только оценка компетенций, а не решение сложившейся ситуации, лучше откажитесь от любых свободных оценок. Наш опыт показывает, что это может способствовать эскалации напряжения.

Как избежать оскорблений, бессвязного набора букв в открытых вопросах?

Вы такого не избежите, особенно если опрос анонимный и проводится независимым провайдером. Такие сообщения случаются в 3-5%. Наша система оценки 360 позволяет проводить модерацию ответов на открытые вопросы или выгружать их отдельно, чтобы вместе с фокус-персоной рассмотреть на обратной связи. О наличии таких возможностей у других провайдеров вам нужно узнавать отдельно.



Используйте систему для самостоятельного проведения оценки 360 градусов. Подробнее о системе читайте [здесь](#)

Обязательные или необязательные открытые вопросы?

Онлайн системы оценки 360 градусов позволяют сделать открытые вопросы обязательными к заполнению. Наш опыт показывает, что обязательность часто вызывает раздражение и заполнение формальными отписками. Поэтому всегда рекомендуем делать обязательными только вопросы по окончании оценки.

Но есть несколько "волшебных" вопросов, которые помогают получить значительно больше ответов, при их необязательности для заполнения.

- ✓ Есть ли у вас какие-либо комментарии к ответам, которые вы указали выше?
- ✓ Хотели бы вы предоставить дополнительную информацию в поддержку оценок, которые вы дали по компетенции <название компетенции>?
- ✓ Можете ли вы привести примеры поведения или действий, которые помогли бы ему в понимании компетенции <название компетенции>?

Окружение обычно с энтузиазмом отвечает на эти вопросы. Даже число ответов, может дать материал для диагностики - чем больше комментариев, тем проблемнее зона.

Какие открытые вопросы можно задавать после каждой оценки, после каждого блока и в конце оценки?

Ниже мы приведем примеры вопросов, которые используем в своей системе оценки 360 градусов. Рядом с каждым вы увидите звездочки, это будет рекомендуемый вариант размещения данного вопроса.

- * - после каждого вопроса.
- ** - после каждого блока.
- *** - в конце опроса.

Какие открытые вопросы для планирования развития стоит задать?

В конце оценки 360 вы можете включить ряд открытых вопросов, которые будут полезны для обратной связи, разработки индивидуального плана развития, принятия карьерных решений или оценки эффективности.

В первую очередь мы всегда рекомендуем использовать методику **Start - Continue - Stop** (Начать - Продолжить - Перестать) или **START - STOP - KEEP-GOING**. Она помогает окружению структурировать свои мысли и идеи и число ответов значительно увеличивается. Ее стоит использовать для размещения после каждого раздела или в конце опроса. Вы можете задать вопросы:

- ✓ Что человеку нужно начать делать, чтобы быть эффективным сотрудником / руководителем? ***
- ✓ Что нужно прекратить делать человеку, чтобы быть эффективным сотрудником / руководителем? ***
- ✓ Что нужно продолжать делать человеку, чтобы быть эффективным сотрудником / руководителем? ***
- ✓ Другие варианты вопросов, для формирования индивидуального плана развития:
 - ✓ Что этому человеку следует делать больше? ***
 - ✓ Что этому человеку следует делать меньше? ***
 - ✓ Что этому человеку следует делать иначе? ***
 - ✓ Есть ли какие-либо другие отзывы, которые могут помочь этому человеку в планировании его личного развития? ** и ***
 - ✓ На чем этому человеку следует сосредоточить свои усилия по личному развитию в следующие один - два года? ***
 - ✓ Что нужно развивать человеку дальше, чтобы работать еще более эффективно в качестве тимлида или руководителя? ***

* - после каждого вопроса.

** - после каждого блока.

*** - в конце опроса.

Как получить более личностную обратную связь?

Вот еще ряд открытых вопросов:

- ✓ В чем сильная сторона этого человека? ***
- ✓ Какой еще отзыв вы бы хотели дать этому человеку? ** и ***
- ✓ Есть ли у человека какие-то сильные стороны, которые иногда можно переоценить? Если да, пожалуйста, опишите их и влияние, которое они оказывают при чрезмерном использовании. ** и ***
- ✓ Каковы, по вашему мнению, настоящие таланты этого человека? ***
- ✓ Что отличает этого человека от других (на его уровне или в организации)? ***
- ✓ Если бы вы могли попросить этого человека сделать что-то одно (сделать больше или сделать иначе), чтобы поддержать вас и дать вам возможность выполнять свою работу в меру своих возможностей, что бы это было? ***
- ✓ Что отличает этого человека от других (на его уровне или в организации)? ***
- ✓ Есть ли у вас какие-либо дополнительные комментарии, которые вы хотели бы добавить? * и **
- ✓ Прокомментируйте свою оценку(и). * и **

* - после каждого вопроса.

** - после каждого блока.

*** - в конце опроса.

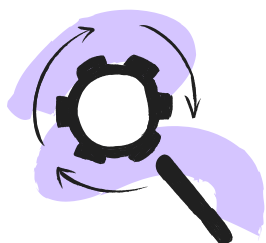
Какие вопросы задать при формировании кадрового резерва?

- ✓ В целом, насколько хорошо этот человек демонстрирует поведение, навыки и отношения, которые необходимо быть эффективным на высшем уровне? ***
- ✓ В какой степени этот человек демонстрирует потенциал для более высокой руководящей роли? ***
- ✓ Какой совет вы бы дали, чтобы помочь ему максимально раскрыть свой потенциал на руководящей должности? ***
- ✓ Какое влияние этот человек оказывает на вас и вашу работу? ***
- ✓ Есть ли что-нибудь в стиле или подходе этого человека, что, по вашему мнению, мешает ему быть таким? Насколько они могли быть эффективны? ***

* - после каждого вопроса.

** - после каждого блока.

*** - в конце опроса.



В наших автоматизированных инструментах оценки компетенций - Тесты оценки ситуаций, тест потенциала, 360 градусов, встроено автоматическое распределение сотрудников по матрице потенциала. Свяжитесь с нами, чтобы узнать об этом больше.



**Помогаем людям
управлять людьми**

Сайт компании
<https://hr-consulting.online/>

**По вопросам
консультации и сотрудничества**

свяжитесь с нами

info@hr-up.ru

или

+7 495 128 28 54