

УДК 65.01

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА ВСЕСТОРОННЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

¹Титов С.А., ²Титова Н.В., ¹Новикова Н.А.

¹НОУ ВО «Московский технологический институт», Москва, e-mail: s_titov@mti.edu.ru;

²ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», Москва, e-mail: titova5nv@mail.ru

Для повышения эффективности деятельности сотрудников организации необходимо использовать системы сбора достоверной и полной информации о результатах деятельности и поведении сотрудников в ходе исполнения их должностных обязанностей. В практике управления человеческими ресурсами для целей сбора информации и формирования целостной картины о деятельности сотрудника в настоящее время часто используется метод всесторонней обратной связи. В статье рассматриваются возможности использования данного метода не только для оценки деятельности персонала, но и для развития персонала организации. Отталкиваясь от анализа зарубежного и отечественного опыта использования метода всесторонней обратной связи, авторы предлагают положить в основу проектов и программ развития человеческих ресурсов организации метод всесторонней обратной связи, тем самым соединив данный метод с инструментарием управления проектами и концепциями организационного развития.

Ключевые слова: управление персоналом, человеческие ресурсы, оценка персонала, развитие персонала, всесторонняя обратная связь, метод 360 градусов

IMPLEMENTATION OF 360 DEGREE FEEDBACK METHOD FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

¹Titov S.A., ²Titova N.V., ¹Novikova N.A.

¹Moscow Technological Institute, Moscow, e-mail: s_titov@mti.edu.ru;

²State University of Management, Moscow, e-mail: titova5nv@mail.ru

In order to boost effectiveness of human resources in organizations management needs to base all its decision of the reliable and full information about performance of employees. In practice of human resource management this information can be collected with the help of 360 degree feedback method. The article shows that this method can be used not only as operational tool of employee assessment, but also as a technique of human resource development. Basing their suggestions of the thorough analysis of the practical usage of 360 degree feedback method in foreign and Russian companies the authors come to the conclusion that this method can be merged with the project management tools and techniques and concepts of organizational development.

Keywords: human resources, human resource management, human resource assessment, human resource development, 360 degree feedback

Современные организации, независимо от форм собственности, сектора экономики, предметной области и целевых задач, должны обладать способностью быстро изменяться, быстро развивать свои различные способности. Такая ситуация является общепризнанной для организаций практически любой направленности и принадлежности к отрасли [1]. Разумеется, многие организации естественным образом стремятся к стабильности, но данная стабильность в первую очередь означает постоянство высокого качества услуг и надежность в выполнении своих обязательств перед клиентами. Организационная стабильность не должна иметь ничего общего со стагнацией организационного развития, отсутствием перемен во внутренней и внешней организационной политике. Экономика как в России, так и за рубежом очень интенсивно развивается, и поэтому способность к развитию становится для организаций и предприятий вопросом выживания.

Способность к быстрым и эффективным изменениям и организационному развитию в первую очередь определяется способностью организации к развитию своих человеческих ресурсов. Одним из новейших методов, который можно успешно использовать для развития человеческих ресурсов современной организации, находящейся в условиях постоянно изменяющейся хозяйственной реальности, является метод всесторонней обратной связи, или метод 360 градусов [6]. В настоящее время можно засвидетельствовать серьезное увеличение популярности данного метода при решении задач развития человеческих ресурсов как крупных, так и средних организаций, предприятий и учреждений. Этот метод представляет собой не просто совокупность практических инструментов, но и обладает серьезным потенциалом, позволяющим создать организационную культуру, способствующую индивидуальному, групповому и общеорганизационному развитию.

Действительно, метод всесторонней обратной связи не следует рассматривать как средство, применяемое одновременно для оценки или аттестации персонала, как это делает ряд исследователей [5]. Более плодотворным и эффективным подходом представляется использование этого метода в качестве органичной части общей организационной деятельности по оценке и анализу персонала, оценке производительности, развитию системы коммуникаций между сотрудниками, руководителями и заинтересованными сторонами, т.е. в качестве составной части всей деятельности по развитию человеческих ресурсов и организационному развитию в целом. Именно такой подход предлагается и развивается автором статьи. Применение метода всесторонней обратной связи обязательно должно включать определение организационных, групповых и индивидуальных целей, инициацию и координацию практического развития, улучшение практических способностей и показателей, стимулирование организационного развития. Сотрудники и руководители современной организации должны четко понимать, каким образом обозначенные процессы воздействуют (к лучшему или к худшему) на организацию, на создание организационной культуры, способствующей постоянному обучению и развитию. Разрабатываемые ниже методы и принципы позволяют добиться необходимой ясности понимания и существенно повысят эффективность деятельности по развитию человеческих ресурсов.

Использование метода всесторонней обратной связи, включающего получение рейтингов деятельности сотрудников на основе широкого диапазона оценок со стороны других сотрудников (руководителей, коллег, подчиненных) и клиентов, а также использование этой информации в целях развития персонала, получило свое развитие в различных областях промышленной и организационной психологии и менеджмента. Как российские [2], так и зарубежные исследователи [7] достаточно давно начали определять оценку сотрудника и использовать ее в целях выявления ее влияния на организационные изменения. Очень часто в рамках таких исследований сотрудникам предлагалось определить рейтинг их удовлетворенности различными аспектами организации, такими как административная политика, процедуры и процессы, рабочая обстановка и внутреннее окружение, оплата труда, нематериальные выгоды, непосредственное руководство, высшее руководство компании и так далее. Собранная информация под-

вергалась статистической обработке (определялись средние величины, устранялись ошибки и так далее), а затем передавалась руководству департаментов и организации в целом в качестве основы для принятия решения по вопросам организационных преобразований. Как правило, руководители никогда не получали отчетов с оценками их деятельности со стороны их подчиненных.

Другим непосредственным предшественником метода всесторонней обратной связи является практика оценки показателей производственной деятельности сотрудников. Традиционный подход, который превалирует во многих секторах экономики и по сей день, предполагает оценку труда сотрудников со стороны их непосредственных руководителей [2]. Исследования [6] показали, что сравнение традиционных оценок со стороны руководителей с оценками их стороны коллег, подчиненных и самооценкой существенно повышает надежность и достоверность получаемых показателей производительности труда.

Отдавая дань уважения непосредственным методическим предшественниками метода всесторонней обратной связи, следует сказать, что основным источником популярности метода и основной движущей силой его развития явилась повсеместно осознаваемая необходимость управления постоянными организационными преобразованиями. Информация, получаемая из многих различных источников, является критически важной для оценки текущего состояния организации и ее человеческих ресурсов и отражает практически все важные организационные составляющие, как внешние, так и внутренние [7].

Современные организации и предприятия отличаются чрезвычайно сложным устройством. Технологические системы предъявляют исключительно высокие требования к персоналу, сложные законодательно-нормативные требования должны быть четко понимаемы и постоянно обновляемы, а постоянно изменяющаяся ситуация на рынке требует чрезвычайно быстрого и эффективного изменения сложных организационных технологий ведения хозяйственной деятельности. Сегодняшние организации уже не являются бюрократическими структурами, предоставляющими своим сотрудникам стабильное место работы и прозрачный карьерный рост. В современных развивающихся организациях сотрудники должны быть ответственны за постоянное развитие своих способностей создавать добавленную стоимость для организации, а не просто присутствовать на рабочем месте и выполнять рутинные операции без ошибок. Руководство

современной организации должно быть серьезно озабочено вопросами стимулирования развития организационных и индивидуальных способностей, предоставляя для этого необходимое количество ресурсов и целенаправленно используя различные инструменты для развития персонала. В качестве ключевого инструмента для такого развития предлагается использовать метод всесторонней обратной связи.

Метод всесторонней обратной связи сегодня уже широко используется в практической деятельности управления человеческими ресурсами. Но представляется целесообразным усовершенствовать использование этого метода, так как он содержит в себе огромный потенциал организационного развития. В настоящее время метод 360 градусов может использоваться в рамках общеорганизационных процессов оценки персонала, осуществляемой для определения соответствия человеческих ресурсов поставленным стратегическим целям. Этот метод на практике может использоваться не полностью, оставляя в качестве источников информации только подчиненных, или же исключая клиентов организации, или используя их в какой-либо иной комбинации. Кроме этого, оценивать можно далеко не всех сотрудников организации и, соответственно, не для всех подготавливать информационные отчеты об оценках. В частности, применение метода всесторонней обратной связи может быть ограничено только одним департаментом и инициировано руководством департамента.

Применение метода может изменяться в зависимости от целей использования. Метод может быть составной частью конкретной программы обучения сотрудников, процессов аттестации сотрудников, обязательным этапом при назначении на новую должность и так далее.

Но полноценный эффект от использования метода, по мнению исследователей [7], возникает только в случае широкого его применения в управлении развитием человеческих ресурсов организации в целом. Автор считает целесообразным применение метода всесторонней обратной связи в рамках проектов и программ развития человеческих ресурсов базировать на следующих принципах, существенно дополняющих распространенную на сегодняшний день практику:

– Оценке должны подвергаться все сотрудники организации, как постоянные, так и временные, независимо от уровня управления и занимаемой должности.

– Принимать участие в оценке, т.е. давать оценку, должны также все сотрудники организации.

– Принимать участие в оценке должно как можно большее количество клиентов организации.

– Помимо клиентов к оценке необходимо привлекать также и все основные заинтересованные стороны организации и ее проектов.

– Оценка должна проводиться на управляемой регулярной основе, но не как отдельные мероприятия, приуроченные к каким-либо другим инициативам, например отдельным аттестациям, назначениям, программам обучения и так далее.

– Метод всесторонней обратной связи должен быть инкорпорирован в общую систему управления развитием организацией и человеческими ресурсами.

Важнейшим принципом является необходимость использования информации, полученной в ходе всесторонней обратной связи, в разработке планов организационного развития. Сотрудники постоянно подстраивают свое поведение в соответствии с установленными целями и стандартами. Подобного рода саморегуляция определяет индивидуальное развитие. Несоответствие между поведением и целями активизирует желание сотрудников устранить этот разрыв. Но вся эта деятельность отдельных сотрудников должна быть спланирована и организована руководителями и принимать не стихийно-спонтанные формы, а протекать в виде конкретных проектов и программ организационного развития (что естественно не устраняет необходимости отдельных сотрудников работать над собой в индивидуальном порядке).

Отдельно следует подчеркнуть роль, которую должен играть метод всесторонней обратной связи для развития социальных коммуникаций в организации.

Все сотрудники современной организации очень тесно связаны между собой. Коммуникации между сотрудниками используются не только для циркуляции оперативной информации, необходимой для выполнения непосредственных задач и операций, но и для передачи информации и знаний, критически важных для развития человеческих ресурсов организации. Посредством социальных коммуникаций сотрудники передают и получают от других целевые установки и смыслы их деятельности в организации, получают информацию об ожиданиях и требованиях к их деятельности, получают общую оценку их деятельности. Метод всесторонней обратной связи позволяет создать весьма эффективную сеть социальных коммуникаций, в рамках которой все сотрудники связаны со всеми на управляемой, регулярной

основе. Информация, некогда протекавшая исключительно по каналам неформальной социальной структуры и в силу неуправляемости очень часто подвергавшаяся сильным искажениями, в рамках этого метода становится критическим ресурсом развития человеческих ресурсов организации. Эта информация действительно становится объективной. Кроме этого, метод всесторонней обратной связи позволяет не только создать коммуникационную сеть, но и эффективно ею управлять в целях развития персонала. Метод создает единую информационную площадку для такого развития на всех уровнях – индивидуальном, групповом и организационном. Но при этом метод следует рассматривать не как единовременное мероприятие, но как постоянный процесс. Отсюда следует, что этот процесс должен быть гармонично согласован с другими процессами развития человеческих ресурсов организации, а также увязан с общей системой проектно-ориентированного управления таким развитием, а также с системой управления организацией вообще. На последнее следует обратить внимание особо.

Социальные коммуникации сегодня рассматриваются как основное средство для создания и развития обучающейся организации, что важно для организации любого масштаба деятельности и принадлежности к отрасли. Метод всесторонней обратной связи позволяет выявлять и развивать предпосылки для образования так называемых центров внутреннего развития организации, которые концентрируют в себе различные знания и выступают в качестве основных движущих сил развития человеческих ресурсов. Без создания таких центров руководство организации обречено на низкую эффективность управления организационными изменениями.

С точки зрения представлений классического менеджмента современные условия управления изменились чрезвычайно. Процессы выполнения работ и передачи информации в современных организациях усложнились. Развитие проектно-матричных организационных структур, широкое использование командных организационных образований упразднили однозначную важность и актуальность отношений «руководитель – подчиненный». Каждый из сотрудников современной организации имеет несколько внутренних или же внешних клиентов, которые в первую очередь определяют успех или неуспех в его деятельности, и именно они являются ис-

точниками критически важной для успеха информации. Границы между организацией и внешней средой теряют былую четкость, а административных вертикальных отношений для успеха оказывается недостаточно. Руководитель сегодня уже не является для сотрудника единственным субъектом управления; причем даже нельзя сказать, что он является самым важным субъектом управления. Каждый из сотрудников современной организации оказывает воздействие на многих участников деятельности и при этом должен получать от всех обратную связь, для того чтобы четко представлять результаты своей деятельности и правильно оценивать свои способности. Единственного источника такой обратной связи, каковым был ранее руководитель, становится недостаточно. Обратная связь должна быть всеобъемлющей и всесторонней для того, чтобы отразить сложные реалии современной хозяйственной жизни. С другой стороны, изменение организационных условий означает необходимость включения рядовых сотрудников в процессы управления текущей деятельностью и развитием организации. Добиться подобного рода согласованности сложнонаправленных процессов прямой и обратной управленческой связи позволяет метод всесторонней обратной связи. И следует обратить внимание на то, что регулярные и постоянные процессы реализации этого метода должны быть согласованы и процессами контроля за текущей производственно-хозяйственной деятельностью.

Реализация плановых мероприятий по развитию персонала должна быть обеспечена необходимой поддержкой со стороны высшего руководства. Без систематического контроля и различных обеспечивающих и поддерживающих (информационных, административных, психологических) систем все усилия по улучшению деятельности будут поглощены оперативной рутинной деятельностью в организации. Необходимое обеспечение должно проистекать от руководителей, специализированных тренеров и консультантов, инициативных сотрудников (которые должны быть специально подготовлены и активизированы). Эта поддержка может заключаться в помощи в выработке целей, в согласовании различных инициатив и мероприятий по развитию на различных уровнях, в содействии в выполнении и контроле утвержденных планов развития.

Кроме этого, важную роль играют и информационные технологии. Так как

метод всесторонней обратной связи предполагает очень сложные потоки (с различного рода ограничениями и требованиями, например, к конфиденциальности) большого количества информации, то без написания или приобретения специализированного программного обеспечения здесь не обойтись.

Список литературы

1. Музыченко В.В. «Код успеха» – личные качества участника стартапа // Cloud of Science. – 2013. – № 2. – С. 46–50.
2. Потеряхин А. Обратная связь в управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 5.
3. Chappelow C. 360-degree feedback in individual development. In C.D. McCauley, R. Moxley, E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative. Leadership's handbook of leadership development*. – San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
4. London M., Beatty R.W. 360-degree feedback as a competitive advantage // *Human Resource Management*. – 1993. – № 32(2&3).
5. London M., Wohlers A.J., Gallagher P. 360-degree feedback surveys: A source of feedback to guide management development // *Journal of Management Development*. – 1990. – № 9.
6. Locke E.A. Toward a theory of task motivation and incentives // *Organizational Behavior and Human Performance*. – 1968. – № 3. – P. 157–189.
7. London M., Smither J.W., Adsit D.J. Accountability: The Achilles heel of multisource feedback // *Group and Organization Management*. – 1997. – № 22(2). – P. 162–184.

References

1. Muzychenko V.V. «Kod uspeha» lichnye kachestva uchastnika startapa // *Cloud of Science*. 2013. no. 2. pp. 46–50.
2. Poterjahin A. Obratnaja svjaz v upravlenii personalom // *Problemy teorii i praktiki upravlenija*. 1996. no. 5.
3. Chappelow C. 360-degree feedback in individual development. In C.D. McCauley, R. Moxley, E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative. Leaderships handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
4. London M., Beatty R.W. 360-degree feedback as a competitive advantage // *Human Resource Management*. 1993. no. 32(2&3).
5. London M., Wohlers A.J., Gallagher P. 360-degree feedback surveys: A source of feedback to guide management development // *Journal of Management Development*. 1990. no. 9.
6. Locke E.A. Toward a theory of task motivation and incentives // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. no. 3. pp. 157–189.
7. London M., Smither J.W., Adsit D.J. Accountability: The Achilles heel of multisource feedback // *Group and Organization Management*. 1997. no. 22(2). pp. 162–184.

Рецензенты:

Кещян В.Г., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва;

Денисов И.В., д.э.н., профессор, декан факультета экономики торговли и товароведения, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва.