

УДК 65.01

## СТРУКТУРА МЕТОДА ВСЕСТОРОННЕЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПРИ ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

<sup>1</sup>Титов С.А., <sup>2</sup>Титова Н.В., <sup>1</sup>Новикова Н.А.

<sup>1</sup>НОУ ВО «Московский технологический институт», Москва, e-mail: s\_titov@mti.edu.ru;

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

В целях повышения эффективности использования своих трудовых ресурсов и создания условий, стимулирующих постоянное профессиональное развитие сотрудников, компании внедряют все новые и новые методы оценки деятельности персонала. Одним из сложившихся на практике, но пока еще не в полной мере осмысленных в теории подходов является метод всесторонней обратной связи. Он предполагает, что полноценная картина о деятельности сотрудника должна складываться на основе информации не только от руководителей сотрудника, но также и от его коллег, подчиненных, клиентов. Метод всесторонней обратной связи или «метод 360 градусов» включает в себе не только возможности более адекватной, обоснованной и полной оценки деятельности сотрудника, но также и определенные опасности. В статье рассматривается структура данного метода, выявляются ключевые проблемы внедрения данного метода и формулируются предложения по преодолению основных сложностей.

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

## STRUCTURE OF 360 DEGREE FEEDBACK METHOD OF HUMAN RESOURCE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT

<sup>1</sup>Titov S.A., <sup>2</sup>Titova N.V., <sup>1</sup>Novikova N.A.

<sup>1</sup>Moscow Technological Institute, Moscow, e-mail: s\_titov@mti.edu.ru;

<sup>2</sup>State University of Management, Moscow, e-mail: titova5nv@mail.ru

In search for the better utilization of human resources and creation of the better conditions for the permanent professional development and growth modern companies are implementing new practices of assessment and evaluation of human resources performance. One of the used in practice but not yet properly analyzed by theory methods of human resources assessment is the method of 360 degree feedback. This method is based on the assumption that the more reliable and fuller picture of the people performance should be based on the information received not only from the managers or supervisors, but also from colleagues, clients, subordinates. The method of 360 degree feedback has great potential for the human resources management improvements. However, it has its own problems and difficulties. The article tries to analyze the key element of this method and elaborate the suggestions how to avoid pitfalls and solve problems of the method implementation.

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

Сталкиваясь с необходимостью сокращения расходов, поиска новых бизнес-идей, увеличения доходов и прибыльности своего бизнеса, компании постоянно вынуждены оценивать свой персонал. Традиционные методы оценки персонала, базирующиеся на предположении, что основным источником информации о деятельности сотрудника являются руководители или специальные контролирующие органы из департаментов человеческих ресурсов, в настоящее время подвергаются серьезной критике в силу избыточно формального и часто политизированного подхода при их использовании [2]. В ответ на критику в практике оценки персонала возникают все новые и новые подходы. Одним из таких подходов является метод всесторонней обратной связи, также называемый методом 360 градусов. Данный метод уже сложился на практике, но пока еще не был полноценно исследован в тео-

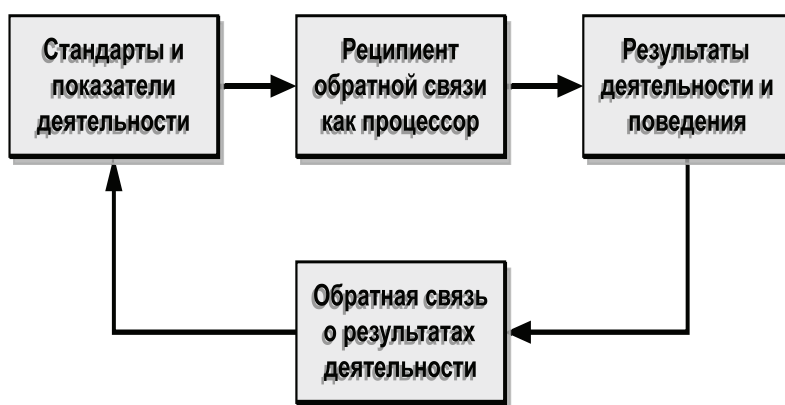
рии. Настоящая статья ставит своей целью выявление ключевых элементов метода всесторонней обратной связи, формулировку основных проблем внедрения и использования данного метода, а также выработку практических рекомендаций по преодолению имеющихся проблем.

В методе всесторонней обратной связи можно выделить четыре элемента. Эти элементы изображены на рисунке.

Первый элемент, изображенный на рисунке в левом верхнем углу, имеет дело со стандартами и показателями деятельности, которые используются при исследованиях и оценках, проводимых в рамках метода 360 градусов, с тем, как эти показатели вычисляются, и с тем, какова их важность для измеряемых процессов в целом. Второй элемент, изображенный в нижней части рисунка, имеет дело с информацией, передаваемой в рамках обратной связи. Этот

элемент связан с качеством оценок, рейтингов и самой информации, которые передаются получателю (реципиенту). Третий элемент, расположенный в верхней части посередине, имеет дело с тем, как получатели обрабатывают информацию, передаваемую в рамках обратной связи, как они понимают, обобщают и используют результаты обратной связи. И четвертый элемент, изображенный в правом верхнем углу рисунка, исследует результаты всесторонней обратной связи с точки зрения улучшения и развития. Далее каждый из элементов будет рассмотрен подробнее.

ния организационных стандартов до исполнителей и усвоения их требований сотрудниками. В рамках использования метода сотрудники и руководители организации получают необходимую информацию, которая позволяет им точно определить, что является важным для организации в их деятельности и какое их поведение ожидается в будущем. Эффективное развитие человеческих ресурсов, например, может предполагать следующие три индивидуальные ценностные установки, закрепленные в организационных стандартах и показателях деятельности:



*Основные элементы метода всесторонней обратной связи*

Показатели деятельности, используемые в рамках метода всесторонней обратной связи, являются средствами измерения результатов и оценки сотрудников организации. Каждая группа показателей, таких как лидерство или коммуникативность, состоит из различных параметров поведения и деятельности. Рейтинги по каждому параметру, получаемые в ходе оценки, усредняются. Личностные характеристики также могут использоваться в качестве таких параметров. Но организовать процесс оценки таких характеристик, как, например, харизма и честность, значительно труднее.

Процесс разработки инструментов всесторонней обратной связи следует начинать с определения релевантных показателей деятельности и характеристик профессионального и личного поведения, а затем переходить к сбору данных в разрезе этих показателей и характеристик. Определить показатели и характеристики можно на основе различных соображений.

В качестве эффективного коммуникационного инструмента метод всесторонней обратной связи может быть использован в качестве эффективного средства доведе-

– Сотрудник не противодействует развитию других эффективных сотрудников.

– Сотрудник предоставляет руководству полные и прозрачные отчеты о состоянии своих способностей, знаний и опыта.

– Сотрудник участвует в создании организационных условий, способствующих индивидуальному развитию.

Так как метод всесторонней обратной связи вовлекает в качестве респондентов практически все уровни и ветви управления, то все сотрудники организации воспринимают общее послание, определяющее ожидания и требования к их деятельности со стороны организации в целом. Оценка обозначенных показателей со стороны коллег, находящихся на одном и том же уровне управления, создаст необходимое общеорганизационное осознание важности развития, что само по себе является весьма важным результатом, независимо от результатов самой оценки.

Естественно, процесс оценки может воздействовать как на реципиента, т.е. получателя информации, так и на респондента, т.е. поставщика информации. Вовлечение сотрудников и руководителей в процесс определения показателей и характеристик

эффективной деятельности и поведения, как правило, инициирует процесс принятия стандартов, закрепляющих эти показатели и характеристики. Они уже не рассматриваются как чуждые инструменты, насаждаемые откуда-то сверху, но четко осознаются как выработанные совместными усилиями всех сотрудников и как контролируемые всей организацией, а не только руководством организации. Когда коллеги оценивают друг друга они интернализируют, т.е. принимают в свое сознание одни и те же общеорганизационные стандарты, что позволяет существенным образом повысить слаженность и скоординированность действий всех сотрудников организации.

В общем и целом показатели и характеристики могут определяться различными способами и на основе различных источников. Они могут отражать текущие, идеальные или же целевые элементы деятельности. Сам процесс определения и использования показателей и характеристик представляет собой очень эффективный инструмент для стратегических коммуникаций, в рамках которых сотрудники и руководители осознают и принимают важность различных показателей и характеристик их деятельности и поведения.

Далее рассмотрим обратную связь о результатах деятельности и поведения сотрудников компании. Качество информации, получаемой в рамках этой обратной связи, является жизненно важным параметром для всего метода 360 градусов. Точность оценок деятельности и персонала является одной из весьма запутанных проблем, решаемых в течение долгих лет как российскими, так и зарубежными социологами и психологами [2]. Эта проблема является особенно сложной, когда речь идет об оценке деятельности руководителей, которая представляет собой постоянно изменяющееся, во многом неуловимое явление, показатель которого очень трудно зафиксировать с необходимой четкостью. Поэтому в методах всесторонней обратной связи необходимо предусмотреть дополнительные механизмы обеспечения качества оценок и рейтингов. Такого рода механизмы включают в себя четкое объяснение методики определения оценок и рейтингов (1), создание системы ответственности респондентов за данные оценки (2), подготовка и тренинги со всеми участниками процесса определения оценок и рейтингов (3) [4].

Использование большого количества источников или точек зрения на персонал, безусловно, является достоинством метода всесторонней обратной связи, и информация, получаемая из различных

источников, сама по себе интересна. Как указывают М. Лондон и Дж.У. Смитер [7], «в современном социально-ориентированном мире, в котором приходится работать большинству сотрудников организаций, мнения других (независимо от того, какие связи между ними существуют) образуют особую, важную реальность». Традиционно считается, что руководители должны осуществлять оценку деятельности своих подчиненных и подотчетных лиц. Метод всесторонней обратной связи предполагает, что другие точки зрения, например коллег и подчиненных, могут привести иную, но при этом не менее важную информацию о деятельности персонала.

После получения оценок из различных источников возникает необходимость их интеграции и интерпретации. Каждый из различных источников предоставляет уникальную информацию о деятельности и поведении сотрудников. Уникальность информации определяется различными уровнями организационной структуры, различными точками зрения на деятельность и поведение одного и того же человека. Очень часто оценки со стороны подчиненных и коллег лучше отражают межличностные коммуникационные и социальные способности сотрудника.

В качестве третьего элемента метода всесторонней обратной связи рассмотрим реципиента обратной связи, каким образом он реагирует, интерпретирует и использует результаты оценки. От того, в какой мере информация, полученная в ходе всесторонней обратной связи, принимается и понимается реципиентом, зависит динамика и успешность индивидуального развития.

Кроме этого, следует учитывать проблемы с селективным восприятием информации и наличием информационных противоречий, которые представляются сложно разрешимыми для индивидуального сознания. В [7] показано, что в среднем 80% информации, содержащейся в отчетах всесторонней обратной связи, не согласуется с другими источниками; 90% информации противоречит рейтингам самооценки, и 70% согласующейся информации следует рассматривать как индикатор согласованности оценок внутри группы респондентов.

Информация в рамках всесторонней обратной связи должна быть тщательно структурирована, для того чтобы быть быстро, полно и непротиворечиво осознанной реципиентом. Простая презентация информации не является гарантией того, что она будет

правильно понята и истолкована. Это является важнейшим моментом метода всесторонней обратной связи. Так как быть может правильная информация, будучи неправильно представлена и соответственно неправильно истолкована, приведет к отрицательным последствиям в индивидуальном, групповом и общеорганизационном развитии. Самым критически воспринимаемым блоком информации являются рейтинги, определенные другими людьми. Но именно эта информация является самой важной и руководящей. При этом большая часть рейтингов относится именно к этому блоку информации. Осознание того, что другие люди думают о тебе, дается непросто. Но при этом знание мнения и оценок других людей о собственной деятельности и поведении является действительно могущественным. Именно это знание движет изменениями. Сила этого знания возрастает в условиях, когда оценки других сильно отличаются от самооценки. Эта сила будет реализована, если оценки других будут осознаны, включены в индивидуальное сознание, найдут свое место в системе собственных оценок, иными словами, будут включены в самосознание. Данное положение особенно важно для инновационных компаний, которые стремятся адаптировать системы контроля и оценки персонала к специфике реализуемых проектов [1].

Рефлексия не является характерной чертой руководителя. Г. Минцберг [8] показал, что деятельность руководителя отличается динамизмом, разнообразием и дискретностью. В таких условиях для рефлексии, самопознания остается немного места. Но с другой стороны, без рефлексии не может быть и развития, так как какими бы ни были стимулирующими рейтинги, представленные другими людьми, если они не будут осознаны, приняты, включены в самосознание, то они останутся бесполезными. Некоторые исследователи [7] не соглашались с мнением Минцберга. Они считают, что для рефлексии не нужно долгих и глубоких погружений в собственное «я». Рефлексия требует кратковременной приостановки потока информации в мозг и непродолжительного осознания внутреннего мира, обработки уже существующей информации. Именно поэтому рефлексия несколько не противоречит деятельности руководителя и даже наоборот – согласовывается с требованиями современного быстроизменяющегося дискретного организационного пространства.

Сам процесс определения показателей и характеристик, а также участие в определении рейтингов может инициировать индивидуальное развитие еще до получения информации по всесторонней обратной связи. Сотрудники изучают организационные стандарты и начинают их применять к себе и к другим в ходе оценки деятельности. Кроме этого, расширение внимания к различным показателям и характеристикам деятельности приводит к повышению требовательности в первую очередь к себе. Но тем не менее сама информация, поступающая в ходе обратной связи, является мощнейшей движущей силой.

И далее в качестве последнего, четвертого элемента метода всесторонней обратной связи следует рассмотреть непосредственные результаты, привносимые в деятельность и поведение в ходе применения этого метода, т.е. то, каким образом всесторонняя обратная связь реально воздействует и изменяет поведение организации. Весь процесс всесторонней обратной связи должен быть нацелен на улучшение конкретных практических способностей сотрудников и руководителей, создания и развития организационных способностей, освоения и институализации так называемых лучших практик, лучших образцов практической деятельности. Рассматриваемый элемент является завершающим в рамках всего цикла обратной связи. На этом этапе выявленные разрывы между требованиями стандартов и реальной деятельностью и поведение в организации устраняются. При этом может изменяться как деятельность и поведение сотрудников и руководителей, так и сами стандарты, если по каким-либо причинам будет обнаружена неправомерность, нецелесообразность или неэффективность предъявляемых требований.

Широко распространенным среди исследователей и практиков метода 360 градусов ошибочным мнением является убежденность в том, что одно только рассмотрение информации реципиентами автоматически приведет к улучшению и развитию. Очень часто руководство организаций действует так, что обратная связь является конечным итогом применения метода. С точки зрения авторов настоящей статьи, это очень опасное заблуждение, которое приводит к существенному снижению эффективности всех усилий. Все предшествующие этапы следует рассматривать как важные, но только подготовительные. Реальные



же изменения сами собой не будут осуществлены в нужном направлении. Они должны быть тщательно спланированы, организованы и реализованы. В противном случае могут возникнуть не положительные, а отрицательные последствия. Так, Клюгер и ДеНиси в своем исследовании [4] обнаружили, что из 600 примеров использования метода всесторонней обратной связи в одной трети случаев возникали отрицательные изменения в деятельности организации, так же как одна треть случаев характеризовалась положительными изменениями. Анализ результатов этого исследования позволяет сделать вывод, что во всех положительных результатах применения всесторонней обратной связи присутствовала хорошо организованная система управления реальными организационными изменениями.

В других интересных исследованиях показаны результаты изменения эффективности руководителей в ходе использования метода всесторонней обратной связи. Хазуча, Хецлетт и Шнайдер [3] обнаружили повышение эффективности в виде снижения уровня конфликтности и повышения согласованности в действиях между руководителями и подчиненными после двух лет использования метода всесторонней обратной связи в качестве инструмента развития человеческих ресурсов. Риейли и другие [10] обнаружили в деятельности 82 руководителей реальное повышение показателей после двух ежегодных циклов всесторонней обратной связи. В том же исследовании обнаружено, что степень улучшения показателей не связана с количеством циклов всесторонней обратной связи. Большинство руководителей существенно улучшили свою деятельность после первого цикла, несущественно изменив показатели после второго цикла.

Таким образом, 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. При рассмотрении данного элемента всесторонней обратной связи уместно обратиться к теории целеполагания, которая изучает взаимодействие между целями, мотивацией и результатами деятельности. Локе [6] указывал, что цели являются источником мотивации и служат для направления поведения людей. Для положительного

воздействия на деятельность необходимо соблюдение двух условий: сотрудники должны иметь четкое понимание поставленных целей, и они должны принять цели как нечто достойное достижения. Лучшими (т.е. такими, которые лучше мотивируют и направляют к деятельности) считаются цели конкретно измеримые, сложные, но достижимые. Таким образом, одним из ключевых моментов на рассматриваемой стадии является формирование эффективных целей организационного развития. И метод всесторонней обратной связи предоставляет достаточно информации, чтобы руководители организации смогли сформулировать и выбрать цели, отвечающие критериям эффективности.

Определив цели организационного развития, необходимо разработать конкретные планы мероприятий, направленных на достижение этих целей. И, естественно, реализация плановых мероприятий по развитию должна быть обеспечена необходимой поддержкой. Эта поддержка может заключаться в помощи в выработке целей, в согласовании различных инициативы и мероприятий по развитию на различных уровнях, в содействии в выполнении и контроле утвержденных планов развития.

Завершая рассмотрение основных элементов метода всесторонней обратной связи, следует отметить, что в основе этого метода лежит относительно простой механизм – предоставление информации о деятельности сотрудников из различных источников и использование этой информации для развития и улучшения их деятельности. Эффективность метода 360 градусов определяется тем, насколько этот метод увязан с общей системой организационного развития, т.е. с тем, насколько метод связан с планированием развития, постановкой целей и организационной поддержкой.

#### Список литературы

1. Карасев В.А., Титов С.А. Исследование практических подходов к адаптации системы контроля проектов к стратегии инновационной компании // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-2. – С. 522–526.
2. Музыченко В.В. «Код успеха» – личные качества участника стартапа // Cloud of Science. – 2013. – № 2. – С. 46–50.
3. Потеряхин А. Обратная связь в управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 5
4. Филиппов А.В. Работа с кадрами: Психологический аспект. – М.: 1990.
5. Hazucha J.F., Hezlett S.A., & Schneider R.J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325–351.

6. Kluger A.N., & DeNisi A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
7. Leslie J.B., & Fleenor J.W. (1998). *Feedback to managers* (3rd ed.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
8. Locke E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157–189.
9. London M., Smither J.W., & Adsit D.J. (1997). Accountability: The Achilles heel of multisource feedback // *Group and Organization Management*, 22(2), 162–184.
10. Mintzberg H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. – New York: Free Press.
11. Murphy K.R., & Cleveland J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Reilly R.R., Smither J.W., & Vasilpoulos N.L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599–612.
2. Muzychenko V.V. «Kod uspeha» lichnye kachestva uchastnika startapa // *Cloud of Science*. 2013. no. 2. pp. 46–50.
3. Poterjahn A. Obratnaja svjaz v upravlennii personalom // *Problemy teorii i praktiki upravlenija*. 1996. no. 5
4. Filippov A.V. Rabota s kadrami: Psihologicheskij aspekt. M.: 1990.
5. Hazucha J.F., Hezlett S.A., & Schneider R.J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325–351.
6. Kluger A.N., & DeNisi A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
7. Leslie J.B., & Fleenor J.W. (1998). *Feedback to managers* (3rd ed.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
8. Locke E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157–189.
9. London M., Smither J.W., & Adsit D.J. (1997). Accountability: The Achilles heel of multisource feedback // *Group and Organization Management*, 22(2), 162–184.
10. Mintzberg H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
11. Murphy K.R., & Cleveland J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Reilly R.R., Smither J.W., & Vasilpoulos N.L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599–612.

### References

1. Karasev V.A., Titov S.A. Issledovanie prakticheskikh podhodov k adaptacii sistemy kontrolja proektov k strategii innovacionnoj kompanii // *Jekonomika i predprinimatelstvo*. 2014. no. 5–2. pp. 522–526.