

УДК 331.1

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ «360 ГРАДУСОВ»**Семина А.П.***Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, e-mail: Semina-nasty@mail.ru*

Оценка персонала является главной составляющей системы управления персоналом. По результатам оценки принимаются решения по поводу принятия сотрудника на должность, развития его навыков и способностей, формировании кадрового резерва, проверяются освоение обучения и адаптация сотрудников, планируется организационная культура, система мотивации, кадровое планирование и построение деловой карьеры, а также принимаются решения по поводу освобождения сотрудника от должности. Для решения всех перечисленных задач необходим подходящий метод, разнообразие которых увеличивается. Все методы подразделяются для решения тех или иных задач, поэтому внутри одной компании необходимо пользоваться несколькими методами в зависимости от цели оценки, при этом подстраивая тот или иной метод под особенности своей организации. Особое внимание в статье уделяется оценке методом «360 градусов». Она в первую очередь направлена на персональное и организационное развитие, на оценку эффективности обучения и командообразование. Посредством данной методики можно оценить сотрудника респондентами разных категорий, что увеличивает объективность получаемой информации. Задачи, которые стоят перед автором: провести анализ оценки «360 градусов», выделить задачи оценки персонала методом «360 градусов», этапы опроса методом «360 градусов», зоны риска при использовании оценки персонала, преимущества и недостатки метода «360 градусов», особенности и требования при проведении оценки, дать характеристику обратной связи при проведении оценки персонала, привести статистику использования метода «360 градусов» различными компаниями, статистику целей использования данного метода, составить структуру проведения оценки персонала методом «360 градусов».

Ключевые слова: оценка персонала, метод «360 градусов», управление персоналом, компетенция, кадровые решения, обратная связь после оценки

THE PERSONNEL ASSESSMENT METHOD «360 DEGREES»**Semina A.P.***Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, e-mail: Semina-nasty@mail.ru*

Personnel assessment is the main component of the personnel management system. Based on the results of the assessment, decisions are made about taking an employee to a post, developing his skills and abilities, forming a personnel reserve, mastering the training and adaptation of employees is being planned, an organizational culture, motivation system, personnel planning and building a business career are being planned, and decisions are being made regarding dismissal employee from position. To solve all these problems, a suitable method is needed, the diversity of which is increasing. All methods are subdivided to solve particular problems, therefore, within one company it is necessary to use several methods depending on the purpose of the assessment, while adjusting one method or another to the characteristics of your organization. Particular attention in the article is given to the 360 degree assessment. It is primarily aimed at personal and organizational development, at assessing the effectiveness of training and team building. By means of this technique, it is possible to evaluate an employee by respondents of different categories, which increases the objectivity of the information received. The purpose of the article is to consider the various features of staff assessment using the «360 degrees» method. Challenges faced by the author: to analyze the «360 degrees» assessment, highlight the tasks of personnel assessment using the «360 degrees» method, the stages of the survey using the «360 degrees» method, risk zones when using the personnel assessment, the advantages and disadvantages of the «360 degrees» method, features and requirements during the assessment, to characterize the feedback during the assessment of personnel, provide statistics on the use of the «360 degrees» method by various companies, statistics on the goals of using this method, to create a structure for staff assessment using the «360 degrees» method.

Keywords: personnel assessment, 360 degree method, personnel management, competence, personnel decisions, feedback after evaluation

Тема оценки на сегодняшний день является весьма актуальной, так как существует большое разнообразие методов, и важнейшей задачей HR-менеджера является определение наиболее подходящего и действенного из них, выявление актуального перечня пунктов для проверки эффективности, конкурентоспособности и качества работы, ведь каждое решение, принятое для совершенствования как компании, так и персонала, будет основываться на результатах оценки. Следовательно,

оценка персонала будет оправдана в том случае, если оцениваются решающие показатели и оцениваются наиболее объективным и полным образом.

Цель статьи: рассмотреть различные особенности проведения оценки персонала методом «360 градусов».

Методология: метод экспертной оценки, обобщение и анализ.

Научная новизна: глубокое изучение особенностей метода оценки персонала «360 градусов».

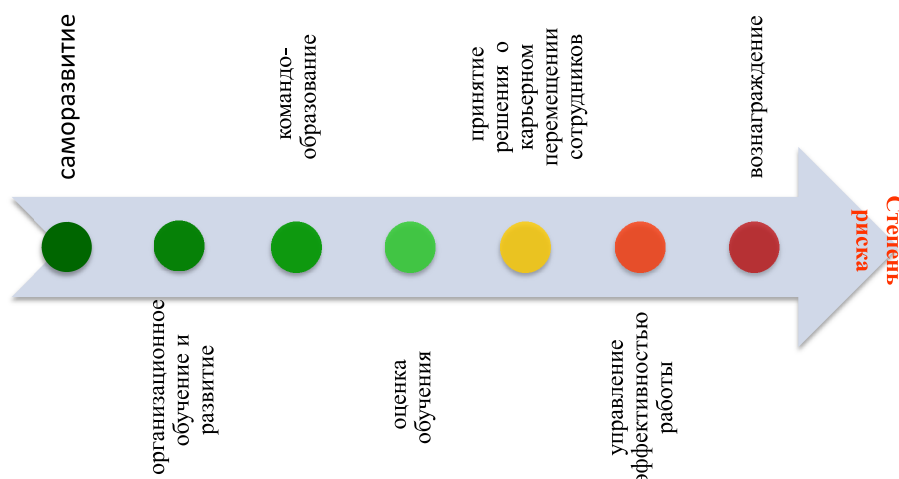


Рис. 1. Зоны риска при использовании оценки методом «360 градусов» в различных целях

В методе «360 градусов» работник оценивается сотрудниками, с которыми взаимосвязан в трудовой деятельности, и клиентами. В число сотрудников могут входить как коллеги, так и руководители и сотрудники других отделов, также сам оцениваемый дает свою характеристику. Вся полученная информация сравнивается и обрабатывается, после чего делается общий вывод о сотруднике [1].

Посредством данной оценки есть возможность измерить, как воспринимает рабочее окружение сотрудника его:

- личные качества;
- эффективность коммуникаций;
- поведение;
- стиль управления.

Каждый метод оценки необходимо использовать для решения определенных задач [2]. В нашем случае для оценки персонала с помощью «360 градусов» целесообразнее решать следующие проблемы:

1. Персональное развитие:
 - определение приоритетных направлений обучения и развития;
 - разработка индивидуальных программ развития.
2. Организационное развитие и обучение:
 - выявление зон риска (компетенций, требующих развития по приоритетным группам персонала);
 - корпоративное обучение.
3. Оценка эффективности обучения и развития:
 - проведение сессий «360 градусов» до и после модуля тренингов и учебных программ;
 - оценка динамики по развиваемым навыкам и качествам.

4. Командообразование:

– проведение комплексной взаимной обратной связи «360 градусов» всеми членами команды [3].

На рис. 1 показаны зоны риска при использовании оценки в различных целях.

Стоит выделить, что использование только метода «360 градусов» не целесообразно для:

- оценки потенциала сотрудника;
- принятия кадровых решений (увольнение, кадровый резерв, продвижение);
- определения размера вознаграждения.

Однако данная оценка может служить хорошим дополнением для решения данных проблем. Для начала выделим преимущества и недостатки метода относительно других методов оценки [4].

Преимущества метода:

- объективная, всесторонняя оценка;
- более активная обратная связь.

Недостатки метода:

- оцениваются компетенции и в меньшей степени результаты деятельности;
- требуется высокая степень конфиденциальности;
- трудно добиться откровенного мнения подчиненных о руководителе.

Если использовать данную оценку в правильном направлении, работать над преимуществами и использовать недостатки в пользу организации, то можно достигнуть результата гораздо эффективнее [5]. Так как в большей степени оценка «360 градусов» оценивает компетенции, то можно ее использовать в дополнении к оценке компетенций, тогда это не будет являться недостатком метода, а поможет закрепить результаты и выдаст наиболее

точную информацию. Таким образом, использование метода совместно с другими принесет самой компании более широкий спектр преимуществ:

- позволит наиболее точно планировать цели развития и обучения сотрудника, выбрать оптимальный стиль руководства для него;
- мощный стимул к развитию и формированию в компании ценности активного саморазвития;
- высокая степень принятия результатов;
- изменение имиджа руководителя;
- оптимизация климата в подразделении или организации;
- повышение надежности при отборе на топ-позицию (особенно когда кандидатура вызывает сомнения);
- демонстрация сотрудникам, что их мнение важно для руководства [6].

Несмотря на то, что каждая компания по-своему выстраивает проведение того или иного метода, стоит рассмотреть этапы опроса методом «360 градусов», на которых чаще всего предусмотрены:

1. Формирование инструментов опроса:

Шаг 1. Формирование критериев обратной связи.

Шаг 2. Формирование опросников.

Шаг 3. Формирование списка респондентов.

2. Информирование:

Шаг 4. Доведение до респондентов информации о планирующемся опросе.

3. Проведение опроса:

Шаг 5. Онлайн-опрос сотрудников и администрирование процесса.

4. Обработка и обсуждение результатов:

Шаг 6. Обработка и анализ результатов, подготовка отчетов.

Шаг 7. Обратная связь.

Шаг 8. Разработка индивидуальных планов развития.

Существуют некоторые особенности или требования, которые следует обязательно учитывать при проведении оценки, чтобы результаты оправдали ожидания. Рассмотрим их подробнее [7].

В первую очередь о проведении оценки сотрудников необходимо информировать. До старта опроса все участники должны получить ответы на вопросы:

1. Для чего проводится оценка «360 градусов»?
 2. Как будут использоваться результаты?
 3. Кто увидит персональные отчеты?
 4. Как будет обеспечиваться анонимность?
- Немаловажным показателем является вовлеченность:

1. Без поддержки вышестоящего руководства проект с большой вероятностью «забуксует».

2. Без продажи идеи участникам сотрудники не смогут увидеть свою личную пользу от процесса.

Также не следует забывать главную часть оценки – обратная связь. По результатам опроса крайне важно провести процедуру обратной связи. Обратную связь может давать внешний консультант, а также внутренний HR или непосредственный руководитель, прошедший специальное обучение [8].

Отсутствие обратной связи приводит к тому, что:

1. Большая часть участников не используют результаты опроса для своего развития.

2. Часть оцениваемых обидится на своих коллег или впадет в депрессию.

3. Участники не зафиксируют зоны развития, над которыми действительно готовы работать, и последующий план развития превратится в формальную процедуру.

4. Только около 5% сотрудников воспримут отчет правильным образом.

Основное внимание при проведении оценки методом «360 градусов» следует уделять конфиденциальности и предоставляемой обратной связи. Для сохранения анонимности данный метод в большей степени нуждается в автоматизированном инструментарии, который является наиболее надежным способом как для более честных ответов, так и для упрощения составления отчетов и рекомендаций при предоставлении обратной связи [9].

Данный метод используют во многих компаниях. Для анализа эффективности и необходимости данного метода в 2017 г. был проведен опрос в разных компаниях для определения статистики проведения данного метода в организациях и целей, для которых они используются. Результаты опроса представлены на рис. 2 и рис. 3.

По данным диаграммы видно, что большинство опрошенных пользуется методом «360 градусов» (46%) и значительная часть собирается ее внедрять (33%). Также стоит отметить, что встречаются компании, которые не смогли воспользоваться методом для решения проблем (20%). Это может быть связано в том числе с ошибками, которые могли быть допущены при составлении оценки. С другой стороны, существует вероятность того, что данная система оценки не встраивается в общую структуру управления, вследствие чего некоторые компании не нуждаются в ее внедрении, но их часть невелика и составляет 1% из числа опрошенных.

Проводятся ли опросы «360 градусов»
в вашей компании?

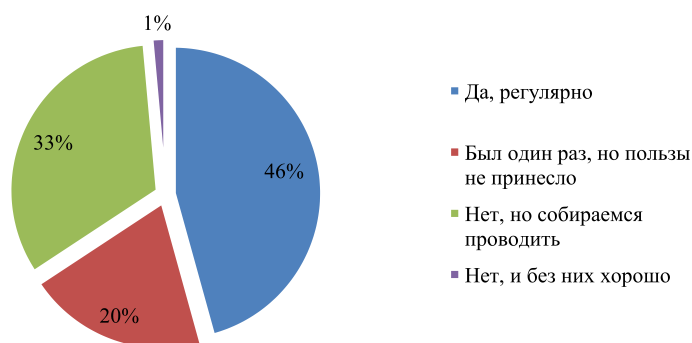


Рис. 2. Статистика применения метода «360» в разных компаниях

Для чего в основном используют обратную связь
«360 градусов» в вашей компании?

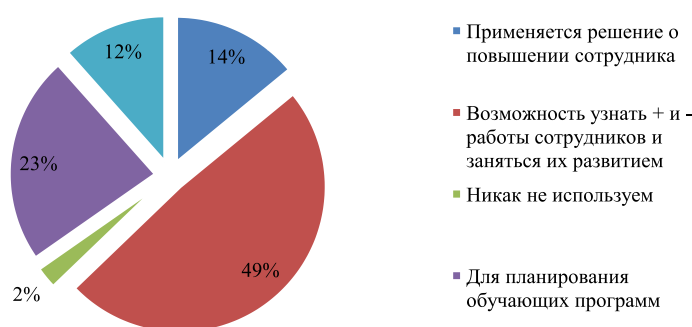


Рис. 3. Статистика использования метода «360» для определенной цели

На представленной диаграмме показано, с какой целью используется оценка «360» в компаниях. В большинстве своем приоритет отдают данной оценке для выявления положительных и отрицательных сторон сотрудника для дальнейшего его развития. В немаловажной степени ее используют для планирования обучающих программ, так же в некоторых случаях может помогать в принятии решения о повышении сотрудника.

Результаты исследования и их обсуждение

На основании проведенного опроса можно сделать вывод, что, во-первых, использование метода оценки персонала «360 градусов» является одним из самых используемых методов компаниями – около 80% компаний используют данный метод оценки либо планируют его использовать. Во-вторых, оценка методом

«360 градусов» используется в основном для определения сильных и слабых сторон сотрудника, а так же для составления обучающих программ, т.е. данный метод используют для развития персонала организации. Приведенные результаты исследования позволяют сделать вывод, что оценка методом «360 градусов» является одной из самых популярных и, используя данный метод, специалисты по управлению персоналом могут влиять на развитие компании, в первую очередь на ее кадровый потенциал.

На основании проведенного опроса была составлена система оценки персонала методом «360 градусов».

Сама оценка должна иметь общую структуру, при этом объект и предмет оценки могут отличаться, но обратная связь и подготовка сотрудников к оценке остается неизменной [10, 11].

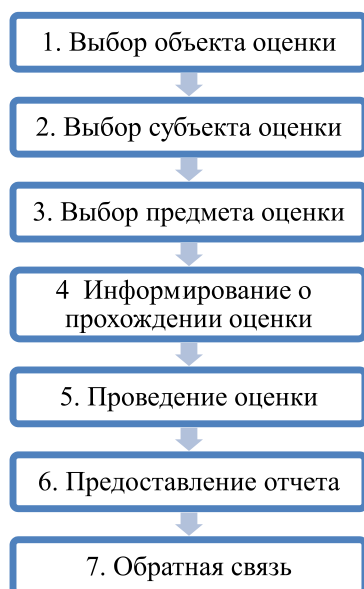


Рис. 4. Структура проведения оценки персонала методом «360 градусов»

Заключение

При проведении оценки методом «360 градусов» важно соблюдать основные требования, которые увеличивают эффективность и объективность полученной информации. Для начала важно точно сформулировать проблему, которую нужно исследовать, определить, каким способом можно выявить недочеты и как с ними планируется справляться. После подбирается подходящий метод, выстраивается система оценки и обязательно информируются сотрудники. Каждый участник должен понимать важность и необходимость оценки,

какие преимущества может она принести самому сотруднику. В таком случае пользы от результатов будет гораздо больше.

Список литературы

1. Алексеева П.А., Федотова М.А. Анализ оценки результатов деятельности персонала // Московский экономический журнал. 2017. № 3. С. 15–20.
2. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 18–24.
3. Тихонов А.И. Современные методы оценки персонала в компаниях на российском рынке // Финансовая экономика. 2019. № 12. С. 204–208.
4. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. 2016. № 3. С. 33.
5. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2017. 72 с.
6. Алексеева П.А., Коновалова О.В. Совершенствование оценки результатов деятельности персонала // Московский экономический журнал. 2017. № 6. С. 1247–1248.
7. Алексеева П.А., Федотова М.А., Тихонов А.И. Ключевые факторы успеха руководителя предприятия ракетно-космической промышленности // Московский экономический журнал 2017. № 1. С. 6–12.
8. Федотова М.А., Тихонов А.И., Новиков С.В. Оценка эффективности управления персоналом на предприятиях авиастроения // СТИН. 2017. № 12. С. 6–8.
9. Просвирина Н.В. Анализ аттестации персонала предприятия авиационной промышленности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12. С. 116–121.
10. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2017. 72 с.
11. Тихонов А.И., Федотова М.А., Силантьева Е.А. Основы организации труда на предприятиях аэрокосмической отрасли: учебное пособие. М.: Доброе слово, 2017. 120 с.