

МЕТОД «360 ГРАДУСОВ»: ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Зборовская Т.В.

Национальный фармацевтический университет, г. Харьков, Украина

Поведение людей в трудовом коллективе разнообразно и зависит от ситуаций и окружения. Реакция людей, с которыми мы работаем, на наше поведение не однозначна и требует от нас различных манипуляций. Так как же определить отношение к нам окружающих, какие выводы сделать? Практика показывает, что люди обычно не знают точно, что именно в их поведении раздражает или восхищает окружающих. Неумение увидеть себя со стороны и разница в поведении при разных социальных ролях и на разных уровнях тормозит развитие не только сотрудников, но и руководителей. Руководитель также не всегда знает, какое мнение о подчиненном сложилось в коллективе.

Для повышения качества работы трудового коллектива нужно использовать различные методы оценки. Одним с наиболее эффективных есть метод «360 градусов».

Метод «360 градусов» – это оценочное мероприятие, которое заключается в сборе информации о человеке (или группе) от взаимодействующих с ним лиц, с последующей обратной связью. В основе метода – «круговая» оценка по компетенциям сотрудника руководителем, его коллегами, подчиненными, клиентами, а также самооценка.

Цели метода оценки «360 градусов» заключаются в следующем:

- развитие и личностный рост;
- определение потребностей в обучении;
- повышение эффективности работы;
- преемственность, подготовка кадрового резерва;
- стимулирование диалога «начальник - подчиненный».

Задачи оценки методом «360 градусов», основанные на перечисленных целях:

- получение данных о сотруднике для выявления областей, требующих развития;
- определение кандидатов в кадровый резерв;
- корректировка корпоративной культуры;
- перемещение сотрудников внутри организации.

Необходимо донести до сотрудника цель оценки и характер использования результатов оценки. Правильное информирование участников оценки обеспечить максимальную объективность и результативность этого процесса.

Метод оценки «360 градусов» имеет следующие преимущества по сравнению с другими методами:

- вовлеченность персонала – предоставление рядовым сотрудникам возможности высказывать свое мнение повышает их чувство значимости и сопричастности к тому, что происходит в компании;
- гибкость – методологию оценки «360 градусов» можно адаптировать под индивидуальные нужды компаний;
- повышение доверия, а также качества обратной связи. В роли оценивающих выступают не «отстраненные» эксперты, а сами сотрудники;
- учет мнения клиентов (как внешних, так и внутренних);
- высокая объективность результатов (в мероприятии участвует группа сотрудников, поэтому вероятность получения объективных данных больше, чем в случае, когда человека оценивает только его руководитель);

- невысокая стоимость. Она в данном случае ниже, чем у большинства других видов оценки, в расчете на одного человека. Этот фактор становится особенно значимым при массовой оценке персонала.

У каждого метода есть свои границы применения, это обязательно нужно учитывать при выборе метода оценки. Недостатки метода 360 градусов:

- не используется напрямую для основных кадровых решений: перевод на другую должность, увольнение, повышение заработной платы;
- оценивает только компетенции, а не достижения сотрудника;
- требуется обеспечить высокую степень конфиденциальности;
- сложно получить откровенную информацию коллег в оценке (особенно мнение подчиненных о руководителе);
- высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат;
- стрессовое воздействие на сотрудника;
- трудоемкость в обработке результатов.

Как и любой метод, оценка 360 градусов имеет свои преимущества и недостатки. Правильное использование метода позволит получать более достоверные результаты и на их основе принимать правильные управленческие решения.

Процесс проведения оценки персонала методом «360 градусов» заключается в следующем:

- определение целей, задач, методики процесса (кто какие права доступа к информации имеет, сколько респондентов, каких категорий и т.д.);
- проработка компетенций и поведенческих примеров (индикаторов) под каждую должность;
- определение списка сотрудников, принимающих участие в оценке 360;
- определение респондентов – тех, кто будет оценивать этих сотрудников;
- проведение коммуникационных мероприятий по донесению до оцениваемых и респондентов сути и цели процесса – от письма до публичной презентации или мини-семинара;
- непосредственно само анкетирование, сбор ответов;
- анализ полученных ответов, построение графиков и отчетов;
- обучение руководителей проведению сессии обратной связи со своими подчиненными, по возможности бизнес-коучингу с основами межличностного общения (как донести результаты так, чтобы они были восприняты);
- обратная связь и коучинг.

Оценка должна быть интегрирована в систему управления персоналом, стать циклическим и предсказуемым мероприятием. Наибольший эффект обеспечивают постоянство и непрерывность процесса оценки. В противном случае эффект будет кратковременным.

Существуют и другие направления применения этого метода, кроме непосредственно получения мнений о человеке. Например, оценка работы компании ее коллективом, либо ее окружением или одних подразделений организации другими подразделениями.

Результаты указанных процедур также могут быть применимы для формирования коммуникаций в компании, удержания персонала, развития корпоративных компетенций.

Таким образом, оценка методом «360 градусов» дает человеку возможность взглянуть на себя глазами других людей, понять, как его воспринимают окружающие, в чем он силен, а в чем отстаёт. Если мнение сотрудника о себе отличается от восприятия других, это должно стать для него важным стимулом к изменениям в поведении.