

Метод оценки «360 градусов»: условия успешности применения

На некоторые вопросы читателей о применении метода оценки персонала «360 градусов» отвечает консультант по управлению персоналом и кадровой работе, ведущий научный редактор журналов «Кадровая служба», «Справочник кадровика» Евгений Павлович ПАРХИМЧИК.

***Управление персоналом:** Кадровые работники постоянно находятся в поиске наиболее эффективных для их организаций форм и методов оценки, в том числе и в ходе аттестации. Основными критериями при их отборе являются относительная простота при их применении на практике, понятность оцениваемым, объективность и всесторонность оценки работника. Все чаще в организациях при оценке персонала используют метод оценки «360 градусов». Почему он так называется, когда целесообразно его применять, в чем его преимущества и принципы?*

Е. П. Пархимчик: Потому что суть его состоит во всесторонней круговой («360 градусов») оценке работника руководителем, коллегами, находящимися с ним на одном должностном уровне; подчиненными или работающими под его контролем. Если представить визуально в центре круга оцениваемого работника, то можно сказать, что он оценивается вышеназванными работниками со всех сторон, как бы с позиций в 360 градусов. Метод «360 градусов» широко используется для:

- оценивания руководителей и специалистов;
- формирования резерва руководящих кадров;
- отбора кандидатов на вакантную должность;
- выявления потребности персонала в обучении;
- анализа результативности деятельности конкретных работников;
- корректировки корпоративной культуры;
- создания планов профессионального и личностного роста руководителей и специалистов и т. д..

Преимуществами метода «360 градусов» являются: меньшая трудоёмкость метода в реальной управленческой практике по сравнению с методом классической аттестации; меньший объем подготовительной работы использования метода, документации, необходимой для её проведения; возможность регулярного его применения и использования в целях эффективного стимулирования работников к повышению

производительности труда; отсутствие элемента экзамена, который присутствует при проведении классической аттестации; большая объективность и достоверность результатов оценки, и, соответственно, более позитивное отношение к этому методу со стороны работников; широкие возможности адаптировать метод под особенности любой организации; высокая степень объективности результатов из-за привлечения участников различного уровня и должностного статуса. Сопоставление самооценки с оценкой коллектива обычно стимулирует работника к развитию наилучших качеств и искоренению указанных коллегами недостатков. Сравнивая итоги текущей и предыдущей аттестаций с применением этого метода, руководитель может нагляднее и объективнее отследить динамику развития специалиста.

УП: *Каковы условия эффективности применения метода «360 градусов»?*

Е. П. Пархимчик: Во-первых, четкое понимание и поддержание следующих принципов метода оценки «360 градусов»: подготовленности и объективности оценщиков-экспертов; комплексности, т. е. всестороннего оценивания работника; независимости мнений в ходе оценивания, сохранении анонимности экспертов; учета причин, которые могут оказать неблагоприятное влияние на процедуру и результаты оценки персонала; конфиденциальности результатов оценки; ведущей роли кадровой службы на всех этапах проведения процедуры оценки.

Во-вторых, важными условиями подготовки и успешного проведения оценки при помощи метода «360 градусов» являются:

- определение категорий руководителей и специалистов, которые будут оцениваться при помощи этого метода, а также совокупность тех экспертов (руководителей, специалистов), которые будут оценивать каждого из них;
- определение набора качеств, результатов работы, характеристик, подлежащих оценке и соответствующих градаций оценок;
- наличие четко разработанной процедуры проведения оценки;

В-третьих, следует ясно сформулировать задачи, которые необходимо решить при подготовке к применению метода.

УП: *Как следует сформулировать эти задачи для организаций, которые подходят к пониманию необходимости применять метод «360 градусов»?*

Е. П. Пархимчик: Задача номер один: следует подобрать группу объективных, подготовленных экспертов для оценки каждого работника. Следует сразу оговориться, что

применение этого метода возможно в немалочисленных организациях, потому что для оценки работника оптимальным может считаться как минимум 3-4 эксперта по каждому уровню (сверху, снизу, слева, справа)

Задача номердва: разработать процедуру проведения оценки, начиная от издания приказа (аналогично приказу о проведении аттестации) и кончая подведением итогов.

Задача номертри: следует предусмотреть возможность оперативной и быстрой обработки результатов, желательно с использованием персональных компьютеров.

Задача номерчетыре: подготовить оценочные листы. Это ключевой этап работы в рамках реализации метода «360 градусов».

УП: *В связи с этим, давайте более подробно поговорим, каким образом следует подходить к подготовке оценочных листов.*

Е. П. Пархимчик: Оценочный лист может состоять из нескольких блоков качеств, к примеру:

Профессиональные, деловые, личностные. Содержание оцениваемых качеств, приводимых в оценочном листе, должно учитывать специфику требований должности (*менеджер, бухгалтер, начальник экономического отдела*), которые она предъявляет занимающему её работнику.

Оценочные листы руководителя или специалиста будут иметь соответствующие отличия, связанные с особенностями выполняемых функций (для оценки руководителя вводятся показатели, которые характеризуют его как руководителя, например, *стратегическое мышление, качество принимаемых управленческих решений*). Блоки качеств, подлежащих оценке и включенных в оценочный лист, могут быть различными, зависеть от поставленных целей. *К примеру, в оценочный лист могут включаться следующие блоки:*

- *профессиональные знания, умения и навыки;*
- *отношение к работе;*
- *деловы качества;*
- *управленческие качества;*
- *повышение квалификации;*
- *межличностные взаимодействия в ходе работы;*
- *профессиональные достижения.*

Блок профессиональных качеств, например, для некоторых категорий специалистов можно конкретизировать набором важных для оценки деятельности данного специалиста рабочими показателями. *Например, для менеджера по продажам это могут быть такие показатели, как:*

- *выполнение плана привлечения новых клиентов;*
- *выполнение плана увеличения продаж продуктов организации;*
- *участие в проведении рекламной кампании;*
- *умение работать с клиентами;*
- *умение анализировать особенности клиентской базы;*
- *умение проводить мониторинг конкретного сегмента рынка и т. п.*

При подготовке оценочного листа для обеспечения единого понимания необходимо объяснить экспертам значение и содержание каждого оцениваемого показателя. Это можно сделать индивидуально (раздав каждому эксперту описания оцениваемых качеств работников) или собрав для инструктажа всю группу экспертов. *Например, такой показатель как выполнение плана по увеличению продаж за полугодие можно предложить оценивать следующим образом:*

- *выполнение плана более, чем на 120 процентов – 5 баллов,*
- *выполнение плана на 100 процентов – 4 балла,*
- *выполнение плана от 90 до 99 процентов – 3 балла,*
- *выполнение плана от 80 до 89 процентов – 2 балла,*
- *выполнение плана менее 80 процентов – 1 балл.*

Вообще, важно определиться со смыслом каждой балльной оценки. На усмотрение кадровой службы и руководителей организации это может быть 5, 7, 10 - балльная оценка. *К примеру, значения при пятибалльной системе оценки качеств и выполнения показателей можно определить следующим образом:*

5 баллов - отличные показатели, отличный результат;

4 балла - хорошие показатели, хороший результат;

3 балла - удовлетворительные показатели, удовлетворительный результат;

2 балла – неудовлетворительные показатели, неудовлетворительные результаты;

1 балл - плохие показатели, плохие результаты.

Не все оцениваемые качества, результаты и показатели имеют одинаковое значение для успешной работы. Поэтому для всех качеств или части из них можно вводить различные *коэффициенты* (1, 2, 3, 4), которые в результате умножения на тот или иной балл будут придавать соответствующий вес итоговому показателю как по отдельному параметру, блоку так и в целом по всем этим группам оценочного листа. По моему

мнению, оценка работника будет ещё более объективной, если имеется и результат самооценки работником своей деятельности по соответствующим показателям. В итоге может высчитываться средний балл оценки каждого работника по всем показателям (интегральная оценка) по каждому уровню оценщиков-экспертов, т. е. оценка работника руководителем, коллегами, подчиненными, самим работником. Примерный оценочный лист для оценки, к примеру, менеджера, может представлен в таком виде.

Оцениваемые качества, показатели работы	вес	оценка					результат
		1	2	3	4	5	
...							
Работоспособность (способность продуктивно и эффективно работать в соответствии с должностными обязанностями)							
Организация своей деятельности (уровень планирования и эффективного выполнения своей работы согласно поставленным целям и задачам)							
.....							

По итогам оценки «360 градусов» может составляться *сводный оценочный лист*, который желательно включать в состав личного дела работника. *Форма своднооценочного листа может иметь произвольный вид*. Кадровый работник, специалист по персоналу может подойти к его разработке творчески. Главное, чтобы он был удобен для продолжения и совершенствования работы с руководителем или специалистом.

УП: *Как интерпретировать и подводить итоги оценки при помощи метода «360 градусов»?:*

Е. П. Пархимчик Толкование итогов оценки представляет определенные трудности для руководителей и «персональшиков». Ведь может так случиться, что, к примеру, руководители оценивают работника значительно выше, чем подчиненные. Это и понятно, потому что на мнение эксперта влияет множество факторов, в том числе и субъективных.

Интересы, потребности, видение и представления оценщиков могут быть различны. Они таковыми и являются. Поэтому кадровику в оценочном листе, вероятно, следует дифференцировать полученные оценочные результаты по каждой категории экспертов.

Метод оценки « 360 градусов» можно использовать в управленческой практике не только отдельно, но и в совокупности с другими методами, в частности, с профессиональным и психологическим тестированием, социометрическими методами и т. д. Такой подход может ещё больше повысить объективность оценки работников.

С результатами оценки « 360 градусов» необходимо ознакомить руководителя организации и структурного подразделения. Форма информации может быть различной. Целесообразно, по моему мнению, облечь её в форму *экспертного заключения*. Она бы стала и доказательством высокой квалификации кадровика. Приведу пример

Экспертное заключение

Франскевич Александр Владимирович

Год рождения – 1963

Образование – высшее (окончил Белорусский политехнический институт в Специальность по образованию инженер-механик.

Занимаемая должность - начальник участка (с 1997 г.)

Франскевич А. В. обладает глубокими знаниями техники и технологии производства, постоянно применяет свои профессиональные знания на практике. Хорошо знает организацию и нормирование труда, нормативную документацию, умело использует эти знания в своей повседневной работе.

Успешно руководит трудовым коллективом, умело планируя работу на своем участке.

Умеет наладить и поддержать трудовую дисциплину в коллективе, применяя индивидуальный подход к подчиненным, правильно используя средства их поощрения и наказания. Умеет организовать эффективную работу коллектива. Он осуществляет систематический контроль качества выпускаемой продукции, успешно организует учет и отчетность на своем участке работы. Имеет хорошие навыки работы с людьми, способен побуждать подчиненных к трудовой активности в интересах дела, обеспечивать руководство коллективом с учетом личных особенностей каждого человека, вовремя разрешать конфликты. Неплохо применяет на практике правовые знания, контролирует соблюдение правил по охране труда и технике безопасности. Заботится о повышении своего профессионального уровня, стремится заинтересовать подчиненных в повышении их профессиональной квалификации.

Франскевич А. В. обладает высокоразвитым чувством справедливости (поступает в соответствии с морально-этическими нормами). В коллективе он коммуникабелен, общителен, глубоко порядочен и честен, легко отзывается на чужие нужды, готов помочь, тактичен. В

трудо­вом коллек­тиве поль­зуется заслу­женным авторитетом. Работоспособен, добросовестно отно­сится к своим обя­зан­ностям. Дисциплинирован, органи­зован, стремится соблю­дать порядок, принци­пиален и требо­вателен к себе.

Франскевич А. В. обладает высоким потенциалом, позволяющим занимать более высокую должность.

Качества, получившие наибольшие баллы по результатам экспертной оценки:

Профессиональные:

знание техники и технологии производства — 4,3;

компетентность (способность применять профессиональные знания на практике) — 4,0.

Деловые:

наличие потенциала, позволяющего занимать более высокую должность — 4,3;

умение планировать работу на своем участке — 4,2;

умение поддерживать трудовую дисциплину — 4,2;

умение найти индивидуальный подход к подчиненным — 4,2;

умение систематически контролировать качество выпускаемой продукции — 4,2;

умение руководить трудовым коллективом — 4,2.

Личностные

справедливость — 4,7;

порядочность, честность — 4,5;

отзывчивость — 4,5;

коммуникабельность, общительность — 4,5;

Характерной особенностью является то, что наиболее высокие оценки получили личностные качества Франскевич А. В. Имеет место расхождение в оценках профессиональных качеств экспертами: вышестоящие эксперты в среднем на 1 балл дали более низкую их оценку по сравнению с нижестоящими экспертами.

Рекомендации

Для развития навыков, необходимых руководителю, рекомендуется Франскевичу А. В. пройти повышение квалификации, принять участие в психологическом тренинге — "деловых играх".

Руководству предприятия целесообразно поручать Франскевичу А. В. задания, требующие самостоятельного принятия решений. Вышестоящим руководителям следует чаще поощрять хорошую работу Франскевича А. В., что будет способствовать развитию его инициативы.

УП: Как вы могли бы сформулировать общие рекомендаций по подготовке и проведению метода «360 градусов»?

Е. П. Пархимчик: Опыт использования методики «360 градусов» в различных компаниях позволяет сформулировать несколько общих рекомендаций по организации ее подготовки и проведения:

В число оцениваемых рекомендуется включать только тех, кто проработал в организации не меньше шести месяцев – года. Такой срок необходим для того, чтобы работник смог объективно оценить своих коллег и чтобы его смогли оценить другие.

В группу экспертов для полной и объективной оценки должно входить не менее 6 – 7 человек (линейный и/или функциональный руководители, коллеги и подчиненные — минимум по два-три человека).

Все оцениваемые работники заранее должны быть ознакомлены с особенностями и правилами использования метода, оценочные качества (параметры). Так, для каждой должности выбираются 10–12 наиболее важных из 30–40 внутриорганизационных показателей для оценки, например:

- опыт работы;
- профессиональные знания;
- деловые отношения с руководителем, коллегами, подчиненными;
- трудовая дисциплина;
- самостоятельность в работе;
- использование полномочий;
- интенсивность труда;
- конфликтность.

Аналогично формируются специальные показатели, составленные с учетом профессиональных особенностей группы (например, для менеджеров — организаторские и управленческие способности; умение мотивировать подчиненных, взаимодействовать с клиентом).

Проведение повторного оценивания с помощью метода «360градусов» рекомендуется планировать не ранее чем через полгода - год, поскольку работнику нужно время, чтобы поработать над своими недостатками.

Целесообразно провести пилотное (пробное) оценивание в одном типичном подразделении для использования полученного опыта в разветвленных организационных структурах.

Анализ результатов по применению метода «360 градусов» позволяет вывести определенные закономерности:

- работники, которые оценивают себя выше, чем их коллеги и руководители, в действительности работают хуже других;
- лучшие работники практически не завышают свою самооценку;
- оценка руководителя обычно бывает наиболее точной;
- при гарантированной анонимности честность ответов возрастает.

УП: В последнее время приходится слышать о применении различных модификаций метода «360 градусов» – «180 градусов», «540 градусов». В чем разница?

Е. П. Пархимчик: Суть метода «180 градусов» в оценивании только в двух направлениях: «подчиненный – руководитель» и «руководитель – подчиненный». Целесообразно его использовать, когда и коллектив небольшой, и нет возможности обеспечить конфиденциальность, персонал не готов к взаимному оцениванию. Суть метода «540 градусов» в добавлении еще двух направлений оценки: самооценки и оценки со стороны клиентов (последнее направление используется, как правило, для работников отделов продаж, call-центров). Какую разновидность метода выбрать – дело руководства и кадровых служб. Важно, чтобы результат применения любого вида метода «360 градусов» действительно помогал решению поставленных управленческих задач. При этом следует понимать, что применение любой разновидности метода «360 градусов» влечет и изменения в методике его реализации.

Полностью статья опубликована:

Управление персоналом.– 2010.–№4.– С.34–39.