

ГУЦАН О.М., к.е.н., ст. викл.
ЛОКТІОНОВА Т.П., ас.
ЕСЕНОВ Д.Е., студ., НТУ «ХП», м. Харків

МЕТОД «360 ГРАДУСІВ» ЯК СУЧАСНА ТЕНДЕНЦІЯ В ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ

Оцінка роботи персоналу була й залишається одним з найважливіших напрямків кадрового менеджменту, вона покликана сприяти виявленню напрямів підвищення віддачі від персоналу, що працюють в організації. На сьогоднішній день існує велика кількість методів оцінки персоналу, які розрізняються сутністю, механізмами та іншими характеристиками. Одним з сучасних методів оцінки персоналу – є оцінка за технологією «360°»

Оцінка «360 градусів» (англ. — 360 degree feedback) застосовується як для окремих кадрових завдань, так і в якості доповнення до основної системи. Співробітник сам може попросити здійснити таку оцінку для визначення його областей розвитку.

Свою думку про співробітника висловлюють чотири групи людей - керівники, підлеглі, колеги, що стоять із ним на одній сходинці посадової ієрархії, і клієнти (або партнери), - а також він сам. Принципова схема показана на рис. 1.

Для проведення оцінки вибирається група з 7-12 людей: сам співробітник, керівники, клієнти (внутрішні й зовнішні), підлеглі, колеги зі свого й інших підрозділів. Оцінка 360 градусів проходить у кілька етапів:

Етап 1. Підготовка до оцінки. У рамках цього етапу є ряд кроків які необхідно дотримуватися.

Вибір значимих компетенцій для оцінки. Важливо заздалегідь визначити, що буде об'єктом майбутньої оцінки, які особисті/професійні/менеджерські якості будуть вимірюватися. Наприклад, для оцінки керівників можуть бути обрані наступні компетенції: лідерство, комунікація, прийняття рішень, відкритість новому й т.п.

Визначення учасників процесу оцінки. При проведенні оцінки 360 градусів опитуються чотири групи співробітників організації, а так само сам оцінюваний співробітник: 1) його колеги; 2) його керівництво; 3) його підлеглі (якщо є) при необхідності; 4) його клієнти (як внутрішні, так і зовнішні).

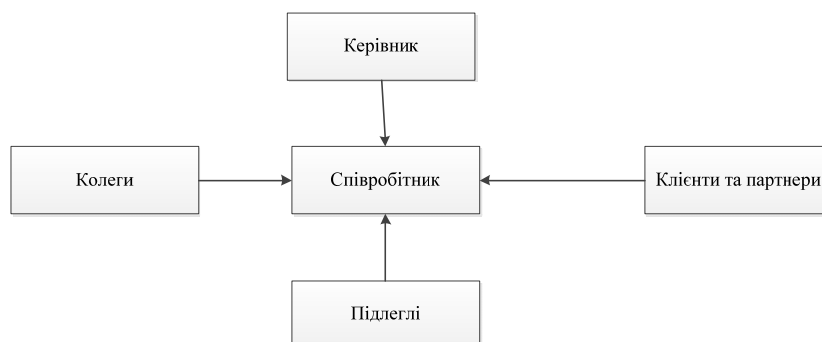


Рисунок 1 - Схема оцінки по методу «360 градусів»

Розробка опитувача (переліку питань) 360 градусів. Стандартний опитувач складається з декількох блоків, що відображає найбільш важливі аспекти роботи співробітника, які можуть бути оцінені за допомогою методу 360 градусів (наприклад, «побудова відносин», «управління людьми», «робота з інформацією»). Кожний аспект розкривається за допомогою окремої групи питань (5-7 питань).

Проведення підготовчої роботи з персоналом. Підготовча роз'яснювальна робота проводиться з усіма співробітниками компанії, що буде брати участь у процедурі оцінки 360 градусів. У результаті цієї роботи співробітники одержують уявлення про цілі й етапи оцінки 360 градусів, а також про те, яку конкретну користь може отримати в результаті кожного з них і компанія в цілому.

Етап 2. Проведення оцінки 360 градусів. Організація анонімного опитування учасників процедури. Опитування учасників оцінки 360 градусів проводиться або в електронній формі, або на паперових носіях. Учасники оцінки одержують на руки екземпляр опитувача (або посилання й пароль доступу на сервер, де розміщена електронна версія) і за відведений час повинні його заповнити.

Етап 3. Аналіз і інтерпретація отриманих даних. Обробка анкет 360 градусів. Отримані в ході оцінки відповіді учасників аналізуються експертами, після чого формується підсумковий звіт, у якому відображаються комплексні результати по кожній компетенції оцінюваного співробітника.

Підготовка підсумкових звітів по кожному оцінюваному співробітнику. Звіт включається в себе кілька стандартних елементів: аналіз відповідей респондентів по кожному питанню, об'єднаних в окремі блоки; порівняння між собою отриманих результатів, виділення найбільш сильних і слабких сторін оцінюваного співробітника; порівняння оцінок, наданих різними групами респондентів, і аналіз розбіжності оцінок інших людей із власною самооцінкою співробітника.

Етап 4. Надання зворотного зв'язку оціненим співробітникам.

Проведення зустрічей співробітників з експертами з метою обговорення результатів оцінки. Зворотний зв'язок проходить у формі індивідуальних парних зустрічей співробітників що оцінувалися з експертами.

За підсумками оцінки «360 градусів» визначаються сильні сторони й області розвитку співробітника. Як правило, метод не застосовують у якості підстави для перегляду заробітної плати й нарахування премій, а також для прийняття кадрових рішень при просуванні по службі.

Отже, при використанні сучасними компаніями технології оцінки «360 градусів» отримуються наступні переваги:

- об'єктивна всебічна оцінка;
- можливість довідатися думку клієнтів, у тому числі зовнішніх: зміцнення корпоративної ідентичності, тому що для оцінки вибираються компетенції, значимі для компанії й відповідні її корпоративній культурі.

В умовах конкуренції на ринку України персонал підприємства з головною його конкурентною перевагою, завдяки якому можливо постійно розвиватися підприємству. Отже, використання сучасних та ефективних методів оцінки персоналу може стати запорукою сталого розвитку всієї компанії.