

СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ОЦЕНКИ 360 ГРАДУСОВ

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ МЕТОДИКИ

бесплатная статья

Елена Кириллова

<http://ocenka360.ru>

Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её ***нельзя*** продавать или вносить изменения.

Что такое Оценка 360 градусов

Оценка 360 градусов - это оценка компетенций сотрудника руководителем, подчиненными, коллегами, клиентами (внешними и внутренними), поставщиками, самим сотрудником.

Впервые метод 360 градусов был предложен Питером Уордом в 1987 году.

Первое определение, которое он дал этому методу:

Оценка 360 градусов это - систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней. По замыслу автора метода сфера его применения может быть очень широка:

- саморазвитие и индивидуальное консультирование (получение обратной связи позволяет сотруднику скорректировать свое поведение и наметить сферы развития);
- корпоративное обучение и развитие (получение обратной связи перед тренингом позволяет участнику понять его потребности в обучении и помогает ему нацелиться именно на аспекты курса, которые более всего соответствуют его потребностям);
- командообразование (имеется в виду командная обратная связь, позволяющая определить сильные и слабые места команды, до начала командной работы);
- управление эффективностью работы (регулярная обратная связь позволяет человеку судить, насколько повысилась его эффективность работы);
- стратегическое и организационное развитие (возможность определить точки, где особо требуется развитие, применение метода 360 градусов в этом ключе основывается на том, что изменяя поведение конкретных людей, можно изменить образ действия организации в целом);
- оценка эффективности тренингов и других обучающих мероприятий (проводится после тренинга, вопросы направлены на определение на уровне поведения какие произошли изменения в поведении сотрудника после прохождения тренинга);
- оплата труда (не используется на 100 процентов при определении размера оплаты).

Для чего сейчас в российских компаниях применяется оценка 360 градусов, плюсы и минусы этого метода и рекомендации как с ними бороться, изложены в этой статье.

Метод 360 градусов используется как самостоятельно, так и как дополнительный метод к другим оценочным процедурам.

Метод 360 градусов применяется:

- для определения потребности в обучении сотрудника, тех компетенций, которые необходимо развить, создания планов индивидуального развития;

- текущей оценки деятельности по заданным критериям выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени (как правило, совместно с оценкой по целям или оценкой результативности);
- для подбора проектной команды или выявления сотрудников, способных работать над сложными проектами;
- для формирования кадрового резерва, лучше совместно с профессиональными тестами, профильными кейсами, assessment-центром (т.к. методика 360 градусов оценивает качества, проявляемые в прошлом, а для оценки кадрового резерва нужно спрогнозировать, как человек поведет себя в будущем в новой должности).

По результатам оценки 360 градусов можно сделать выводы:

- о характере взаимодействия между подразделениями, выявления конфликтных ситуаций;
- насколько человек вписывается в корпоративную культуру организации и существующий коллектив;
- насколько адекватна самооценка человека.

Не используется напрямую

- для разработки системы оплаты труда и начисления премий
(т.к. методика может выявлять только личностные качества и не подходит для определения квалификации специалистов и стоимости, которую они приносят компании).

Основные условия необходимые для успешного проведения оценки 360 градусов:

- сплоченный коллектив, доверительные отношения между сотрудниками;
- отсутствие преобладающего авторитарного стиля руководства;
- отсутствие выраженной текучести персонала (сотрудники проработали вместе как минимум 1 год);
- обеспечение анонимности оценки (уверенность сотрудников в том, что их оценки не будут разглашаться);
- предварительная разъяснительная работа с сотрудниками о целях оценки (цель должна быть сформулирована перед началом оценки и донесена до сотрудников, информированность снизит стресс от проводимой оценки и позволит получать более объективные данные);

- обязательная обратная связь по итогам оценки (должна проводиться не позднее одного месяца после проведения оценки, в этот период она остается актуальной и значимой для сотрудника);
- обязательная реализация решений по итогам оценки (оценка ради самой оценки не имеет смысла, четкий контроль проведения решений позволит сделать оценку инструментом развития персонала);
- результаты оценки должны быть направлены на развитие, (только так можно будет получать не завышенные результаты оценки, в оценке 360 градусов это основной недостаток с которым приходится бороться, как правило, проходит 2-3 оценки, прежде чем в сознании у работников закрепится мысль, о том, что 360 градусов несет только положительные моменты).

Преимущества метода:

- получение разносторонней оценки для одного сотрудника (сотрудник получает оценку от людей, с которыми непосредственно сталкивается при выполнении своей работы, в отличие от других методов круг оценивающих значительно расширен);
- демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его оценить, это повышает лояльность сотрудников к организации, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются);
- создание и укрепление доверительных отношений с клиентами (это возможность ещё раз показать, что организация работает над улучшением обслуживания клиентов);
- моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов (в качестве критериев выступают компетенции, разработанные для конкретной организации).

Недостатки метода:

У каждого метода есть свои границы применения, это обязательно нужно учитывать при выборе метода оценки. Итак, 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;
- Устранение этих 2 недостатков – использование метода в качестве дополнения к другим методам оценки

- Требуется обеспечить высокую степень конфиденциальности
- Для решения этой проблемы можно привлекать внешние организации, которые занимаются сбором информации и предоставлением результатов оценки. Либо продумать методику сбора данных в организации, в которой учитывается принцип конфиденциальности. Всё чаще сейчас используются автоматизированные системы оценки персонала, благодаря которым значительно облегчается процесс сбора и обработки информации.
- Сложно получить откровенную информацию коллег в оценке (особенно мнение подчиненных о руководителе).
- Как правило, подчиненные высоко оценивают своих руководителей, даже не смотря на то, что четко соблюдается принцип конфиденциальности. Исправить эту ситуацию можно с помощью веса оценки подчиненных. Снизив вес оценки подчиненных по отношению к весам оценок руководителя или коллег, можно серьезно скорректировать итоговый результат.
- Высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат оценки.
- Решение тоже, что и в предыдущем пункте.
- Стрессовое воздействие на сотрудника.
- Снизить стрессовое воздействие на сотрудника можно грамотным PR-ом мероприятия. Необходимо донести до сотрудника цель оценки и характер использования результатов оценки.
- Трудоемкость в обработке результатов.
- Эта проблема сейчас решается с помощью автоматизированных систем оценки. На российском рынке представлено несколько производителей таких систем. Как правило, они имеют базовые функции по сбору и обработке результатов, отчеты и представление результатов, которые требуются для конкретной организации, дописываются разработчиками программы, или силами IT отдела организации.

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.