

«360 градусов»: как рассказать участникам оценки о результатах

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.

Введение

Оценка «360 градусов» становится все более популярной среди российских компаний. Но, несмотря на множество преимуществ, метод имеет существенный недостаток – риск получения завышенных результатов. Для успешного проведения оценки важно правильно организовать процесс получения сотрудниками обратной связи.

Проведение PR-кампании

Прежде всего, определяется цель оценки. Она зависит от требований, предъявляемых персоналу. Например, компании важно повышать уровень обслуживания клиентов и иметь в штате квалифицированных специалистов. Значит, HR-службе следует выяснить степень развитости компетенций работников и по результатам оценки сформировать рекомендации по обучению. Данная цель объясняется сотрудникам, при этом главное, чтобы все поняли: мероприятие направлено на их развитие, и по итогам оценки никто не будет уволен. Кроме этого, работники должны знать, что получаемые в ходе исследования данные носят конфиденциальный характер, все сведения предоставляются только объекту оценки и его непосредственному руководителю, а фамилии участников опроса не разглашаются. Эти правила следует довести до сведения персонала через руководителей, а также посредством корпоративного сайта, доски объявлений, с помощью информационных рассылок по электронной почте и других материалов (листовок, информационных писем, статей в корпоративной газете и т.д.).

После этого можно разворачивать PR-кампанию предстоящего мероприятия. Начинать же ее необходимо не позднее, чем за три месяца до начала оценки. Информационная открытость облегчает работу HR-службы, дает возможность уже на стадии подготовки понять отношение сотрудников к событию, выяснить их опасения, проверить ожидания. Важно сообщить обо всех предварительных этапах мероприятия (описание компетенций, составление списков участников). Постепенное вовлечение руководителей и подчиненных в процедуру, понимание ее структуры и последовательности стадий, причастность к подготовке – все это снижает риск сопротивления нововведению.

Документы, сопровождающие PR-кампанию: положение об оценке, описание критериев оценки (компетенций), правила расчета итоговых баллов, план мероприятия.

Правила обратной связи

Рассмотрим основные правила предоставления обратной связи после проведения оценки методом «360 градусов»:

1. Обратная связь должна осуществляться не позднее двух недель после оценки. Только в этот период данные остаются актуальными.

Автор © Елена Кириллова. <http://ocenka360.ru> Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её *нельзя* продавать или вносить изменения.

2. Информация должна носить позитивный характер. Лучше начинать с описания хороших результатов оценки и лишь после этого говорить о компетенциях, по которым выставлены низкие баллы, сопровождая эту информацию комментарием о том, что компания предоставляет работнику возможность развиваться и расти. В этом случае можно ожидать стремления человека к совершенствованию своих качеств.

3. Содержание передаваемой информации должно быть понятно сотруднику.

Поговорим подробнее о том, как оформить письменный отчет.

Структура письменного отчета

Для составления письменного отчета обратной связи можно использовать следующий план:

1. Обращение к участнику оценки.
2. Сроки оценки.
3. Цели мероприятия.
4. Информирование об анонимности оценки.
5. Критерии оценки. Краткое описание компетенций для конкретной должности.
6. Описание шкал, по которым производилась оценка. В случае использования числовых значений приводится их качественное описание.
7. Результаты оценки и их интерпретация. Этот пункт представляет собой основную содержательную часть отчета. Все данные должны быть достаточно подробными, но приводиться в легкой для восприятия форме. В завершение этой части отчета оцениваемому предлагаются 2–3 вопроса, направленных на развитие его компетенций. Например: «Как вы думаете, что послужило причиной того, что по компетенции "своевременное информирование, обратная связь с членами команды» руководитель оценил вас высоко, а коллеги поставили низкий балл?» Подобное анкетирование поможет сотруднику сосредоточить внимание на полученных данных и связать их со своим поведением.
8. Общие выводы, описание примерных результатов, которых ожидают от работника при проведении следующей оценки.

Для написания отчета можно заранее заготовить шаблон и использовать его для предоставления обратной связи.

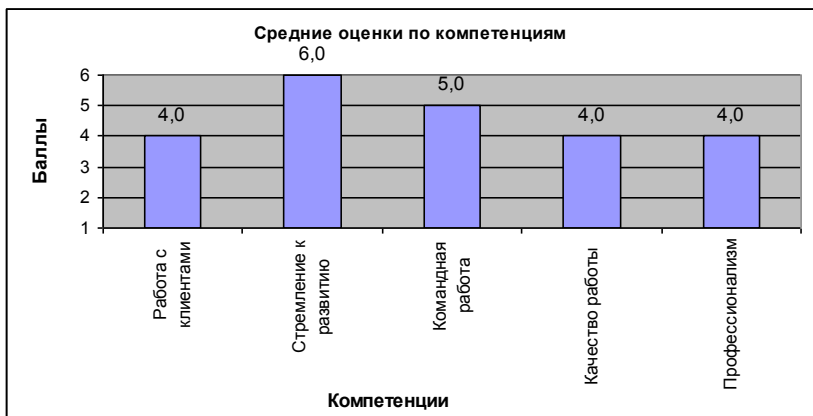
Доступное представление результатов

При составлении содержательной части отчета важно помнить, что лучше всего воспринимается информация, когда она представлена как в числовом, графическом (таблицы, схемы), так и словесном (текст) виде.

Автор © Елена Кириллова. <http://ocenka360.ru> Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её *нельзя* продавать или вносить изменения.

К примеру, диаграммы очень наглядны и легко воспринимаются. Так, на Рисунке 1 диаграмма отражает средние оценки. Эти данные позволят сотруднику понять картину в целом: по каким компетенциям он получил высокие баллы, а по каким – низкие.

Рисунок 1. Средние оценки по компетенциям

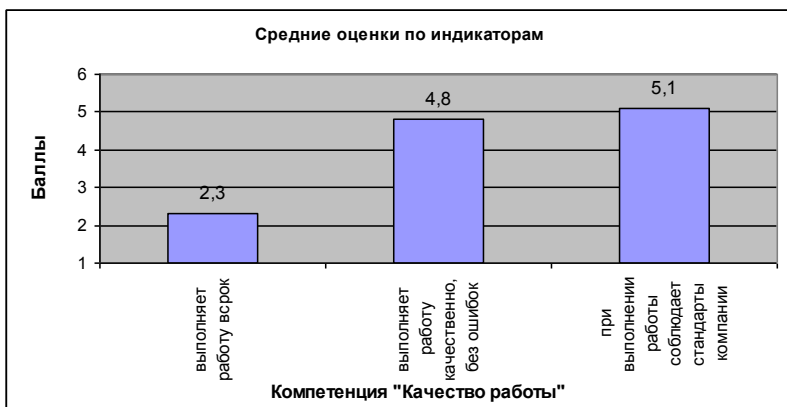


Чтобы оцениваемый мог разобраться, почему по той или иной компетенции он получил низкий балл, и мог скорректировать свою деятельность, следует описать индикаторы поведения, составляющие данную компетенцию. Например, «качество работы» может включать следующие индикаторы:

- выполняет работу в срок;
- выполняет работу качественно, без ошибок;
- при выполнении работы соблюдает стандарты компании.

Эту информацию можно представить и в виде диаграммы оценок конкретных индикаторов, составляющих компетенцию (см. рис. 2).

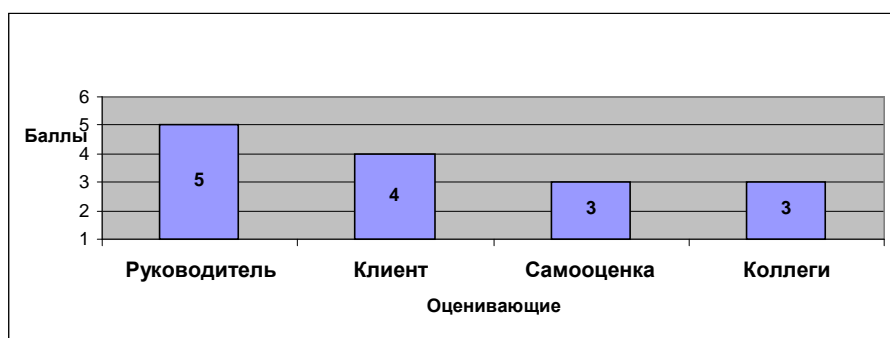
Рисунок 2. Средние оценки по индикаторам (компетенция «качество работы»)



Благодаря такому представлению данных сотруднику легче разобраться, по каким конкретным поведенческим проявлениям он получил низкую оценку, и скорректировать свою деятельность. В частности из диаграммы на Рисунке 2 видно, что он соблюдает стандарты компании и без ошибок выполняет свою работу, однако не всегда соблюдает сроки.

Еще один существенный момент – отличие в оценках, поставленных разными группами экспертов. Например, диаграмма на Рисунке 3 дает материал для анализа оценок коллег, руководителя и т.д., и позволяет акцентировать внимание на взаимодействии с теми, кто поставил низкие баллы. Также сотрудник может узнать, насколько их мнение, соответствуют его самооценке.

Рисунок 3. Средние оценки по категориям оценивающих (компетенция «ответственность»)



Работая с графической и числовой информацией при составлении содержательной части отчета, важно помнить, что, несмотря на преимущества подобной формы изложения материала, не стоит перегружать его таблицами и диаграммами, и придерживаться следующих правил:

- использовать графические элементы только для пояснения компетенций, по которым работник получил низкий балл;
- дополнять текстом (желательно), составляющим по объему примерно 2/3 от каждой таблицы или диаграммы.

Результаты исследования можно также представить в виде сводной таблицы, содержащей итоговые данные по компетенциям с указанием категорий оценивающих (см. Таблицу). Из нее сотрудник получит информацию для сравнения результатов по группам «экспертов» и своим профессиональным и личностным качествам одновременно.

Оценки по компетенциям

Компетенция	Оценка				Средняя по компетенции
	Руководитель	Коллеги	Самооценка	Клиент	
Работа с клиентами	5	5	3	3	4

Автор © Елена Кириллова. <http://ocenka360.ru> Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её *нельзя* продавать или вносить изменения.

Стремление к развитию	6	6	6	6	6
Командная работа	4	5	6	6	5
Качество работы	4	4	4	4	4
Профессионализм	3	4	4	4	4
Средняя по компетенции	4,4	4,8	4,6	4,6	
Итого					4,6

Важно не только включить в отчет диаграммы, графики и таблицы, но и письменно прокомментировать, разъяснить, что конкретно обозначают приведенные числовые данные. Лучше всего разбить текст на небольшие смысловые части и озаглавить их. Это упростит восприятие документа.

Пример

Уважаемая Наталья!

Сообщаем вам результаты оценки «360 градусов».

Для чего проводится оценка

Оценка «360 градусов» проводится для того, чтобы вы смогли получить обратную связь об уровне своих профессиональных и личностных компетенций от руководителя, коллег, подчиненных, клиентов и скорректировать свою деятельность.

Кто узнает результаты

Оценка анонимна, данные предоставляются в обобщенном виде. Итоговый отчет направляется только вам и вашему руководителю.

Критерии оценки

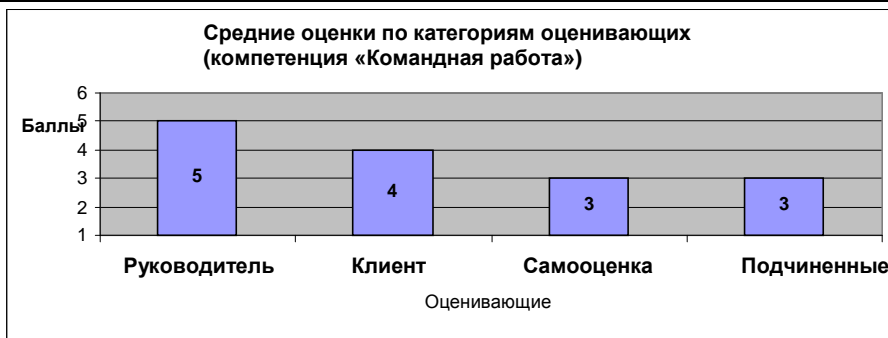
Для оценки эффективности сотрудника в нашей компании разработаны компетенции, которые служат критериями оценки.

Компетенции – это личностные качества и способности, профессиональные знания и навыки, необходимые вам для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

Как было сказано выше, после каждой диаграммы должно следовать пояснение. Стоит обратить внимание на высокие и низкие баллы и прокомментировать, что могло стать причиной таких оценок, либо задать вопрос об этом самому сотруднику.

Пример

Автор © Елена Кириллова. <http://ocenka360.ru> Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её **нельзя** продавать или вносить изменения.



Обратите внимание на то, как соотносятся оценки между собой по группам оценивающих, например, как вы оценили себя, и как вас оценили другие.

Так, по компетенции «командная работа» руководитель оценивает вас достаточно высоко, а подчиненные, напротив, поставили, низкие баллы. Как вы думаете, что послужило причиной этому? Прочитайте, пожалуйста, описание компетенции «командная работа». Чем общение с вашим начальником в ходе командной работы отличается от взаимодействия с подчиненными?

Письменный отчет подготавливает работника к последующему личному общению – позволяет ему сформировать свое мнение об итогах, сделать необходимые выводы, сформулировать вопросы. Устную обратную связь он получает, как правило, от сотрудника отдела оценки или привлеченного консультанта, возможно присутствие на встрече руководителя.

Для специалистов службы персонала этот документ также представляет собой инструмент подготовки к личному общению с оцененным работником. Кроме того, благодаря отчету сохраняется информация о каждом конкретном сотруднике, полученная по итогам процедуры.

В целом же грамотно составленный отчет выступает средством формирования положительного отношения персонала к оценке методом «360 градусов», что очень важно при дальнейшем проведении оценочных мероприятий в компании.