

Оценка методом 360 «в первый раз»

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.

Оценка методом 360 «в первый раз»

HR-специалисту, который впервые столкнулся с задачей проведения оценки «360 градусов», важно понимать, для каких целей она подходит, как выбрать программное обеспечение, на что обратить внимание при организации PR-кампании и т.д. Приведенные рекомендации помогут избежать основных ошибок.

Цели внедрения

Метод «360 градусов» предполагает оценку компетенций сотрудника людьми, которые взаимодействуют с ним на разных уровнях (руководителем, подчиненными, коллегами, внешними и внутренними клиентами, поставщиками), а также самим работником. Процедура состоит из нескольких этапов:

- формулировка цели оценки (для чего проводится, как будут использованы результаты);
- проведение PR-кампании (сообщение цели оценки, правил ее проведения);
- анкетирование сотрудников;
- обработка данных;
- оглашение результатов (предоставление обратной связи каждому, кто прошел оценку);
- проведение мероприятий, запланированных по итогам процедуры.

Оценка по методу «360 градусов» наиболее целесообразна в ситуациях, когда необходимо:

- понять, обладают ли сотрудники профессионализмом на требуемом уровне, нужно ли им обучение, на что конкретно в ходе его проведения следует обратить внимание. Метод позволяет сделать выводы о выраженности компетенций у работника и по результатам оценки сформировать для него индивидуальный план развития;
- выяснить, справляются ли сотрудники со своими задачами, и сделать «срез» их результативности за определенный период. Оценка «360 градусов» подходит для этого, однако для большей объективности лучше в дополнение к ней использовать оценку по целям или по результатам;
- подобрать людей на проект и определить, кто из них лучше справится со сложной работой. Этим методом вполне можно оценить личностные качества и выбрать среди претендентов тех, кто больше отвечает требованиям к проектной команде. При оценке профессиональных компетенций следует использовать дополнительные методы;
- отобрать сотрудников в кадровый резерв. Для этого оценку «360 градусов» лучше использовать вместе с профессиональными тестами, профильными кейсами,

ассесмент-центром (т.к. методикой «360 градусов» оцениваются уже проявленные качества, а в случае с кадровым резервом нужно спрогнозировать, как человек поведет себя на новой должности в будущем);

- изменить систему оплаты труда и премирования. В данном случае «360 градусов» может использоваться только как одна из составляющих более масштабной оценки. Исключительно по результатам данного метода не стоит принимать решение. Во-первых, этот способ больше направлен на выявление личностных качеств и не подходит для определения «стоимости» сотрудников с точки зрения бизнеса компании, во-вторых, оценка основывается на субъективном мнении других людей, а не на объективных показателях.

Программное обеспечение

Для проведения оценки «360 градусов» обязательно нужно программное обеспечение. С помощью Excel можно осуществить оценку максимум 10 человек, но большее их количество потребует колоссальных затрат времени и кропотливого ручного труда, что грозит ошибками при вводе и обработке информации.

Если HR-служба проводит оценку самостоятельно, не прибегая к услугам консалтинговых компаний, ее специалистам нужно выбрать наиболее подходящую программу (из тех, что предлагают провайдеры услуг в области автоматизации).

Возможны 2 основных варианта:

1. Комплексная автоматизация бизнес-процессов. Помимо метода «360 градусов» в такой системе можно проводить оценку и другими способами, кроме того, в ней предусмотрена возможность организации дистанционного обучения, тестирования, опросов и т.д. Для задач конкретной компании можно настроить один из модулей. Обычно у провайдеров есть служба поддержки, специалисты которой обучают работе с их системами, а также по заказу дорабатывают их.
2. Программное обеспечение, предназначенное конкретно для оценки «360 градусов». В данном случае провайдеры услуг по автоматизации могут предлагать только обучение работе с системой и поддержку пользователей. Возможность доработки программы под заказчика, как правило, не предоставляется.

Приведенные ниже вопросы помогут определиться с выбором:

1. Вам необходима программа, предназначенная только для оценки «360 градусов», или комплексное ПО, на базе которого можно будет проводить тестирование и опросы, организовывать обучение и регламентировать подбор? Возможны варианты:

приобрести комплексный продукт или произвести автоматизацию только для оценки «360 градусов».

2. Вопрос конфиденциальности: является ли приемлемым для вашей организации хранение данных оценки на сервере компании, автоматизирующей процедуру, или же они должны быть только на вашем корпоративном сервере? Поставщики услуг предлагают оба варианта.
3. Важно ли вам приобрести конечный продукт, которым вы будете пользоваться постоянно в неизменном виде, или вы хотели бы развивать его, использовать разные формы обработки результатов, новые отчеты и т.д.? Это вопрос необходимости службы поддержки программного продукта. Ее представители могут, во-первых, обучить работе с программой, во-вторых, устранить недочеты, усовершенствовать ее с учетом изменения требований к процедуре.
4. Нужно ли вам оценивать сотрудников, работающих удаленно в филиалах? Если «да», то портал должен быть доступен не только во внутренней сети, но и через интернет.
5. Важно ли вам экономить свое время и свести ручной труд к минимуму? Если «да», то обязательно наличие e-mail-рассылки (для сообщений о начале и окончании процедуры), функции построения отчетов по завершившим и не завершившим оценку (чтобы контролировать процесс и напоминать сотрудникам о своевременном заполнении форм).
6. Какие требования вы предъявляете к отчетам? Вам необходимо строить отчет для одного человека, подразделения, всей организации? Вы хотели бы соотносить результаты сотрудников с идеальным профилем или по итогам оценки строить рейтинги? Если что-либо из перечисленного важно, следует обратить внимание на наличие такой функции в программном продукте.
7. Не последний вопрос – о дизайне (простота и удобство форм для заполнения сотрудниками). Чтобы оценить этот параметр, HR-специалисту нужно обязательно пройти оценку самому на демонстративной версии программы.

При внедрении метода «360 градусов» с помощью автоматизированной системы необходимо сначала провести пробную оценку небольшого подразделения из 10–20 человек, например, HR-службы. Процедуру стоит проводить полностью – от сообщения цели оценки и заполнения форм до предоставления обратной связи по результатам. Такое предварительное испытание позволит избежать возможных ошибок в работе с программным обеспечением, а также понять, какое время потребуется для проведения процедуры в реальных условиях. У сотрудников, проходящих пробную оценку, нужно обязательно получить обратную связь: она покажет, были ли понятны инструкции, удобно

ли работать с программой, не случались ли сбои, достаточно ли отведенного времени и т.д.

Проведение PR-кампании

После того как вся подготовительная работа завершена, сотрудникам нужно сообщить о том, что конкретно произойдет после оценки: их направят на обучение, лучших работников выдвинут в кадровый резерв, изменится система мотивации, будут сформированы проектные команды и т.д.

От того как пройдет PR-кампания данного мероприятия, зависит, насколько честно работники будут отвечать на вопросы анкеты. Рассмотрим примерный план PR-кампании:

1. *Проведение встреч с руководителями подразделений.* Они должны быть готовы своевременно ответить подчиненным на вопросы, снять напряжение в коллективе и т.д. Рассказать менеджерам об оценке можно на общем собрании, используя презентацию, где отразить всю основную информацию по вопросу. Целесообразно после встречи презентацию им разослать. В качестве вспомогательного материала можно подготовить отдельный файл: «Вопросы и ответы по оценке 360 градусов». Все это способствует тому, чтобы все сотрудники получили одинаковые, достоверные сведения о предстоящей процедуре.

2. *Проведение очных встреч с персоналом всех подразделений.* В идеале их должен вести специалист, внедряющий процедуру. Однако в крупных компаниях и в удаленных филиалах не всегда удастся сделать это. В подобных случаях данную функцию может взять на себя начальник подразделения.

3. *Информирование сотрудников о новой процедуре оценки с помощью корпоративного портала, листовок, материалов во внутренней газете.* Основная задача этих материалов:

- передать персоналу позицию руководства;
- донести сведения о цели оценки и ее пользе (в том числе на примерах других организаций);
- объяснить, какие действия будут совершены начальством по результатам оценки;
- рассказать о документах, регламентирующих процедуру, и о том, где их можно найти.

4. *Тестирование сотрудников и руководителей на знание положения об оценке.* Этот способ хорош для компаний, где принято внутреннее обучение и проверка знаний. Прохождение теста – своего рода гарантия того, что работники познакомились с положением и правильно его поняли. Лучше всего использовать кейсовые вопросы, включающие описание ситуаций, приближенных к реальной работе.

5. *Электронная рассылка материалов предстоящей процедуры ее участникам.* В рассылку можно включить положение об оценке, приказ о ее проведении в организации, файл «Вопросы и ответы по оценке 360 градусов», инструкцию по работе с автоматизированной системой.

Сроки начала PR-кампании определяются размерами предприятия, но важно, чтобы сотрудники узнали о предстоящей оценке хотя бы за месяц до ее проведения. В этом случае весь персонал будет информирован, а ситуации, когда человек, выйдя из отпуска или возвратившись из командировки, должен будет неожиданно для себя включиться в процедуру, сведутся к минимуму. Заблаговременное оповещение также позволит людям к началу оценки уже получить ответы на волнующие их вопросы (например, грозит ли им увольнение в случае неудовлетворительных результатов) и правильно понять цели мероприятия.

Как избежать ошибок

Основная проблема данного метода – вероятность получения завышенных результатов. Сотрудники могут ставить друг другу хорошие баллы, чтобы уйти от ответственности, из чувства солидарности или по причине договоренности с коллегами. Поэтому при организации оценки «360 градусов» впервые нужно соблюсти следующие условия:

1. Проводить оценку в компаниях, где коллективы подразделений достаточно сплоченные, а между работниками налажены доверительные отношения. В этом случае люди могут более открыто говорить как о достижениях, так и о слабых сторонах своих сослуживцев, указывая им направления развития.
2. Проводить оценку в организациях, в которых не преобладает авторитарный стиль руководства. Это также связано с получением объективных, не завышенных оценок.
3. Проводить процедуру только если в подразделении отсутствует выраженная текучесть кадров, и сотрудники проработали вместе как минимум год. Только в этом случае они могут достоверно оценить друг друга. Если же они мало взаимодействуют, то в анкетах, как правило, преобладают ответы «не знаю», либо выбираются средние и самые высокие оценки.
4. Обязательно обеспечить анонимность: люди должны быть уверены, что их мнения не будут разглашаться.
5. Перед началом процедуры сформулировать цели оценки и донести их до сотрудников. Разъяснительная работа не только снизит стресс, но и позволит получить более объективные данные.

6. Обязательно требовать обратную связь по итогам оценки – не позднее одного месяца после ее завершения. В этот период результаты остаются актуальными и значимыми для сотрудников.
7. Обязательно проводить по итогам оценки мероприятия, которые были запланированы на этапе постановки целей (обучение, выдвижение в кадровый резерв, изменение мотивации и т.д.), поскольку «оценка ради оценки» не имеет смысла. Четкий контроль реализации этих мероприятий позволит сделать метод «360 градусов» инструментом развития персонала.
8. Ориентировать на развитие сотрудников все события, организуемые по результатам оценки. Это позволит «закрепить» в сознании людей мысль о том, что оценка «360 градусов» влечет только позитивные изменения.