

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДИКИ «ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ «НА 360 ГРАДУСОВ» ДЛЯ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ ООО «ПОЛИАНТ»© **Котляр Е. В., Пушкарева Е. М., 2017**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В настоящее время большинству компании необходимо обладать объективной и разносторонней информацией о своих сотрудниках. Такие знания во многом помогают повысить эффективность труда, выявлять перспективных сотрудников, сформировать кадровый резерв, вовремя обучать персонал, бороться с неэффективными работниками и расширять систему немонетарной мотивации.

В данной статье рассмотрены теоретические аспекты оценки персонала и методики «Обратная связь «на 360 градусов», проанализирована система оценки персонала в компании ООО «Полиант», описаны этапы внедрения методики «Обратная связь «на 360 градусов» и представлены результаты пилотного тестирования данной методики в компании «Полиант».

Ключевые слова: оценка персонала, методика «Обратная связь «на 360 градусов», ООО «Полиант», внедрение методики «Обратная связь «на 360 градусов», пилотное тестирование методики «Обратная связь «на 360 градусов» в компании «Полиант»

Ни для кого не секрет, что каждая организация стремится к развитию и достижению поставленных целей. Эффективность труда и воплощение намеченных целей во многом зависит от правильности управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы — это не только количественный показатель, это еще и компетенции, навыки и способности, которыми обладает человек. Здесь важно не то, каким количеством навыков, способностей и компетенций обладает сотрудник, а то насколько точно он умеет их направлять в правильное русло, для решения задач и достижения целей компании.

В своем учебном пособии Н.В. Фёдорова и О.Ю. Минченков дают следующее определение термину оценка персонала:

«вид управленческой деятельности, направленный на определение эффективности выполнения персоналом своих должностных обязанностей и реализации организационных целей» [2].

Зачем проводить оценку персонала? Этот вопрос ставят перед собой не только руководители, но и работники.

Так для руководителей регулярное проведение оценки во много упрощает систему управления персоналом. Правильно проведенная оценка обеспечивает руководство информацией о индивидуальных особенностях, выполнении должностных обязанностей, поведении на рабочем месте и потенциале сотрудников. Такая информация помогает руководителю формировать сбалансированную кадровую политику, путем

принятия обоснованных решений, касающихся найма, обучения и мотивации персонала.

Со стороны сотрудника интерес заключается в том, что человек понимает за что его, поощряют и, наоборот, за что наказывают, адекватность и обоснованность заработной платы, карьерные перспективы, возможности профессионального и личного роста.

При проведении оценки персонала, очень важно определить метод, который будет подходить категории оцениваемых сотрудников, обеспечит наиболее беспристрастную оценку и будет соответствовать характеристикам и особенностям организации в целом.

В 1987 году Питер Уорд [1] предложил методику «360 градусов» и дал ей следующее определение: «систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней».

Данная методика основана на том, что оценку сотрудника проводят люди из его рабочего окружения, которые видят и способны оценить поведение и личные качества оцениваемого человека. Как правило, рабочее окружение составляют руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. К тому же к числу респондентов может присоединяться сам человек и проводить самооценку.

На сегодняшний день методика «Обратная связь «на 360 градусов» применяется, для:

- создания планов индивидуального развития работника;
- определения потребностей в обучении;
- определения степени развитости компетенций работника;
- повышения эффективности работы;
- формирования кадрового резерва;
- стимулирования диалога «начальник — подчиненный».

Рассмотрев теоретические аспекты оценки персонала и методики «Обратная связь «на 360 градусов», можно перейти к актуальности внедрения данной методики в общество с ограниченной ответственностью «Полиант», специализирующееся на оптовой торговле непродовольственными товарами.

Для того чтобы проанализировать систему оценки персоналом в компании, была разработана анкета и проведен опрос шести сотрудников из разных отделов.

Анализируя полученные в результате проведения опроса данные, мы выявили следующие проблемы:

Компания тратит большое количество временных и денежных средств на подбор новых сотрудников на свободную должность;

Низкая удовлетворенность сотрудников в связи с отсутствием нематериальной мотивации;

Отсутствие инструментов необходимых для определения сотрудников, нуждающихся в обучении.

По мнению авторов, эти проблемы можно решить, внедрив методику оценки «360 градусов». Ее применение позволит компании:

- расширить систему мотивации и применять не только материальное стимулирование персонала;
- сформировать кадровый резерв, что позволит не тратить столько сил и времени на подбор кандидата;
- более эффективно оценивать каким сотрудникам необходимо проходить обучение;
- выявлять сильные и слабые стороны сотрудников;
- повысить эффективность труда и предоставить сотрудникам возможность развития в компании.

Важно отметить, что для применения данного метода более эффективно, когда респонденты находятся в рабочем окружении оцениваемого не менее полугода, поэтому авторами был произведен расчет коэффициента текучести, который в течении последних трех лет находился в пределах от 5–6%. По нашему мнению, для торговой компании данный коэффициент находится в пределах нормы, следовательно, является естественным процессом и не требует снижения.

Для того, чтобы внедрить методику «Обратная связь «на 360 градусов» в компанию «Полиант», авторы провели ряд подготовительных мероприятий.

На первом этапе внедрения методики были сформулированы цели, достижение которых решает проблемы системы оценки персонала в данной организации.

Цели проведения оценки персонала:

- повысить эффективность проведения оценки персонала;
- сформировать кадровый резерв, тем самым предоставить возможность развития;
- выявить сильные и слабые стороны сотрудников;
- выявить сотрудников, нуждающихся в обучении, для определения плана по улучшению навыков и получению новых знаний.

Следующим этапом стало определение сотрудников, которые будут входить в число оцениваемых. По нашему мнению, целесообразно начать внедрение методики «360 градусов» в компанию «Полиант» с отдела продаж, так как на данный момент, это подразделение является самым крупным, и его структура позволяет применить данный метод. Это значит, что почти все сотрудники данного отдела имеют необходимое рабочее окружение, которое включает в себя руководителей, коллег, подчиненных и клиентов.

Также для того, чтобы внедрить оценку персонала методом «360 градусов» в компанию,

были разработаны следующие инструменты, которые облегчат процесс внедрения.

Нами был составлен календарный график проекта (Рис. 1).

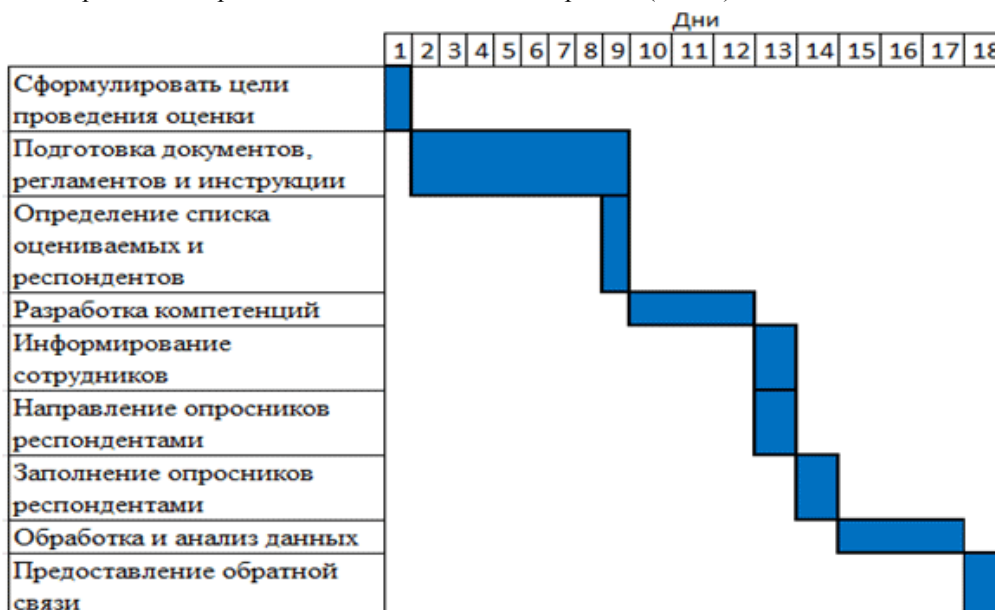


Рис. 1. Календарный график подготовки и проведения оценки

Здесь следует обратить внимание на то, что временные рамки подготовки, проведения и предоставления обратной связи оценки персонала методикой «360 градусов» во многом зависят от количества оцениваемых сотрудников. Например, если необходимо провести оценку пяти сотрудников, то минимальное число респондентов

составит двадцать пять человек, следовательно, этап обработки результатов и предоставления обратной связи увеличится в несколько раз.

Следующий инструмент менеджмента, который поможет организовать проведение оценки персонала — матрица ответственности подготовки и проведения оценки.

Таблица 1. Матрица ответственности подготовки и проведения оценки

Задача	Коммерческий директор	Старший менеджер отдела продаж	Супервайзер (оцениваемый)	Супервайзеры (респондент)	Торговый представитель	Мерчандайзер
Сформулировать цели проведения оценки	О И					
Подготовка документов, регламентов и инструкции	О И	И				
Определение списка оцениваемых и респондентов	О И					
Разработка компетенций	О И	К И				
Информирование сотрудников	О И					
Направление опросных листов респондентами	О И					
Заполнение опросных листов респондентами	О	К И	И	И	И	И
Обработка и анализ данных	О И	К И				
Предоставление обратной связи	О И	К				

После того, как мы провели все подготовительные мероприятия, мы перешли к этапу согласования приступили к разработке компетенций и оценочного листа. На этом этапе авторы предложили компании провести пилотное тестирование и оценить одного сотрудника, занимающего должность супервайзера. И уже разработать компетенции и поведенческие индикаторы к ним соответствующие данной должности.

Согласно регламенту супервайзер — административная должность, основными обязанностями которой являются:

- выставление рабочих планов торговым представителям;
- контроль торговых представителей;
- ведение отчетности;

- организация акций и формирование скидок;
- решение конфликтных ситуаций среди торговых представителей;
- решение конфликтных ситуаций с клиентами.

Исходя из обязанностей супервайзера, нами был разработан оценочный лист для сотрудников, занимающих данную должность.

Данный оценочный лист оценивает сотрудника по восьми компетенциям. Для каждой компетенции определены:

- недопустимый профиль;
- профиль, требующий улучшения;
- оптимальный профиль и профиль, который превосходит ожидания (Рис. 2).



Рис. 2. Профили компетенций

Таким образом, если сотрудник получает среднюю оценку по компетенции равную четырём баллам, это значит, что уровень развития данной компетенции у него превосходит ожидания.

Также нами была разработана небольшая инструкция для респондентов, которую им необходимо прочесть перед заполнением оценочного листа.

Разработав компетенций и создав оценочный лист, мы перешли непосредственно к проведению пилотного тестирования.

Начали проведение пилотной оценки с информационного этапа. На очередной планерке нам предоставили возможность проинформировать всех сотрудников отдела продаж о том, что такое методика «Обратная связь «на 360 градусов», о целях проведения данного мероприятия и о том какие проблемы, связанные с системой управления

персоналом регулярное использование методики сможет решить.

Следующим шагом стала организация самой оценки, направление опросных листов респондентам и их заполнение. Каждому респонденту, а именно: старшему менеджеру, супервайзеру, торговому представителю, мерчендайзеру, клиенту и самому оцениваемому супервайзеру, были отправлены опросные листы, на заполнение которых у них был один день. Оцениваемый сотрудник не отправлял заполненный опросный лист, так как после получения обратной связи он сам должен будет сравнить оценки коллег с баллами, которые он себе поставил.

В результате, мы получили следующие данные (Рис. 3)



Рис. 3. Профили компетенций оцениваемого сотрудника

Также для наглядности полученных результатов была построена приведенная ниже диаграмма (Рис. 4).



Рис. 4. Средние оценки по компетенциям оцениваемого сотрудника

Данная диаграмма отражает средние оценки по компетенциям. Такая диаграмма позволяет понять ситуацию в целом и выявить сильные и слабые стороны.

Подытожив результаты проведенной оценки, об оцениваемом сотруднике можно сделать следующие выводы:

Уровень развития большинства компетенций у оцениваемого сотрудника достаточно высокий, но ему необходимо не забывать о том, что нет предела совершенству и нужно заниматься саморазвитием.

Основные проблемы связаны с качеством выполнения работы, поэтому оцениваемому сотруднику следует обратить на эти компетенции внимание и улучшить свой результат. Возможно его руководителю стоит ужесточить контроль над его работой.

Заключительным этапом оценки персонала методикой «360 градусов» является обратная связь. На этом этапе мы предоставили результаты проведенной оценки коммерческому директору, который в свою очередь осуществил обратную связь и представил на ней следующие управленческие решения:

- повысить контроль над выполнением работы
- наметить путь личного и профессионального развития
- делегировать более сложные полномочия
- включить в кадровый резерв

Обратная связь по результатам оценки проводилась в форме личной беседы.

По результатам пробной оценки была достигнута одна цель — выявить сильные и слабые стороны оцениваемого сотрудника. Остальные

цели, к сожалению, не были достигнуты, так как их достижения требует регулярного проведения оценки и большего числа оцениваемых. Поэтому в будущем постоянное использование методики «Обратная связь «на 360 градусов» в компании «Полиант» сможет решить все выявленные нами проблемы системы оценки персонала.

Проведя анализ нашей деятельности, мы сделали следующие выводы.

Для того, чтобы данная методика работала в организации на постоянной основе, необходимо провести множество подготовительных работ, начиная с формулирования целей и подготовки документов, заканчивая подготовкой персонала к проведению оценки и предоставлением обратной связи о полученных результатах. В силу нашего менталитета, подготовка персонала к оценке может стать самым сложным этапом так, как люди не любят, когда кто-то их оценивает тем более, когда это делают их подчиненные. К сожалению, в процессе нашего эксперимента с оцениванием одного сотрудника, нам не удалось показать всю сложность данного этапа, так как у нас не было времени и возможности оценить реакцию персонала на внедрение данной методики.

Также необходимо не забывать, что разработка компетенции и индикаторов к ним тоже представляет собой сложный этап и не нужно откладывать его на последний момент. Формируя оценочный лист, необходимо точно описать какие навыки и знания повышают эффективность работы сотрудника в конкретной должности и организации. ■

1. Уорд П. Метод 360 градусов: Пер. с англ. М. : НИРРО, 2006. 35 с.

2. Фёдорова Н. В. Управление персоналом : учебник / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченков. – М. : КНОРУС, 2013. – 432с. – (Бакалавриат).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Уорд П. Метод 360 градусов: Пер. с англ. М. : НИРРО, 2006. 35 с.

Фёдорова Н. В. Управление персоналом : учебник / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченков. – М. : КНОРУС, 2013. – 432с. – (Бакалавриат).

Implementation of the methodology «feedback for 360 degrees» for evaluation of personnel activities in OOO «Poliant»

© Kotlyar E., Pushkareva E., 2017

Today, most companies need to have objective and comprehensive information about their employees. This information helps to improve the labor efficiency, identify prospective employees, create a personnel reserve, train staff on time, fight with ineffective workers and expand the system of non-monetary motivation.

This article introduces some theoretical aspects of personnel assessment and the «360-degrees feedback». Also it's about personnel assessment system in the company «Polyant», the stages of implementation of «360-degrees feedback» and the results of pilot testing this method in «Polyant».

Keywords: personnel assessment, «360-degrees feedback», implementation of «360-degrees feedback», «Polyant», pilot testing of «360-degrees feedback»
