

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ «360 ГРАДУСОВ» КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2021 Карпова Т.П., Бутяева О.А.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье раскрываются составляющие понятия оценки персонала организации, описываются функции, методы и их влияние на повышение эффективности использования человеческих ресурсов. Также рассматривается конкретный пример применения метода оценки «360 градусов».

Ключевые слова: оценка персонала, методы оценки персонала, функции оценки персонала, метод оценки персонала «360 градусов».

На сегодняшний день в условиях экономического кризиса работодатели стремятся применить меры по оптимизации всех бизнес-процессов организации, в том числе по повышению эффективности использования своих трудовых ресурсов. Основа организации любой организационно-правовой формы – это персонал, его производительность и потенциал развития. От него зависит конкурентоспособность, внутренний и внешний имидж организации. Достижение устойчивого положения на рынке возможно только при проведении грамотной кадровой политики.

Оценка персонала является одной из самых важных областей в управлении человеческими ресурсами. С помощью оценки персонала можно определить значимость сотрудника на рабочем месте или при приеме на работу, а также мотивировать сотрудника к более эффективной деятельности [7].

Для дальнейшего рассмотрения механизмов оценки персонала необходимо определить суть данного понятия. По мнению Крымчанинова М.В., оценка персонала – это

система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач компании [2].

Журавлев П.В. и Карташев Н.К. определяют оценку персонала как своеобразную комплексную оценку, учитывающую потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат [4].

Оценка неразрывно соединена почти со всеми отраслями системы управления человеческими ресурсами.

Во-первых, это определение места оцениваемого сотрудника в организационной структуре и установление его функциональной роли, а во-вторых, определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Оценка результатов деятельности сотрудников необходима для трех взаимосвязанных функций: административной, информационной и мотивационной функции (рис 1.)



Рисунок 1 – Функции оценки персонала

К административной функции относятся события, связанные с изменением места в иерархии компании (повышение, перевод, понижение) или прекращением трудовых отношений.

Информационная функция необходима для организации обратной связи сотрудника.

Мотивационная же функция – это создание условий для максимальной вовлеченности работников в процесс достижения результата.

Таким образом, результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Создать грамотно выстроенную, объективную систему оценки деятельности персо-

нала непросто. На сегодняшний день существует множество методов оценки эффективности деятельности персонала, каждый из которых имеет свои положительные и отрицательные стороны, которые могут подходить для одной организации и совершенно не отвечать требованиям другой.

Все эти методы авторы классифицируют по-разному. ДеСензо и Роббинс выделяют три категории методов: абсолютные, относительные и объективные [1].

Битти Ю. же основывает свою классификацию на группах: сравнительные методы, абсолютные и имеющие прямые показатели для постановки конкретных целей [8].

Широкое распространение получила классификация Сейлса Д. и Штрауса Д. В рамках предложенной ими классификации, выделяются две основные группы методов – это традиционные и современные методы (рис. 2).

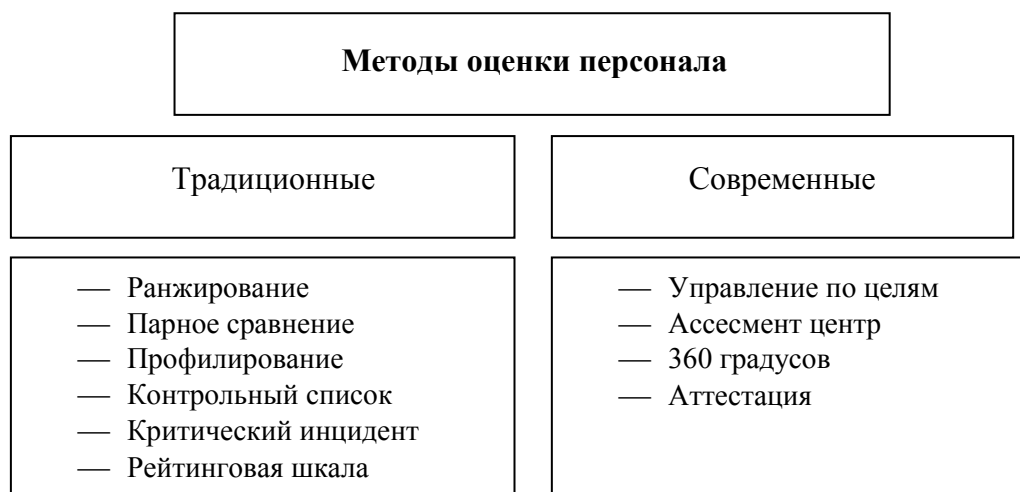


Рисунок 2 – Методы оценки персонала (классификация Сейлса Д. и Штрауса Д.)

При данном подходе к оценке персонала традиционные методы делают упор на оценку личностных качеств сотрудника, таких как инициативность, четность, лидерский потенциал. Современные методы, напротив, раскрывают в большей степени результат, достижения в работе [5].

Оценка персонала является важнейшим звеном управления персоналом для решения задач любого уровня и достижения тактических и стратегических целей. В первую очередь она требуется для четкого формирования представления об имеющихся человеческих ресурсах, об их возможностях сегодня и

перспективах в дальнейшем, что крайне необходимо, особенно в ситуации внешних и внутренних экономических кризисов.

В ситуациях стабильного положения на рынке оценка персонала дает возможность эффективно решать организационные задачи за счет внутреннего перевода сотрудников с учетом уровня профессиональных и личностных компетенций.

В период экономического кризиса сегодня проблема компетентности специалиста становится острее. В условиях конкуренции приходится предъявлять все более жесткие требования к профессионализму и подготов-

ке работника. Все сотрудники должны работать с полной отдачей и с высокой интенсивностью для обеспечения максимальной производительности компании. Грамотное использование компетенций при оценке персонала поможет решить многие проблемы компании, в том числе выявить сильные и слабые стороны сотрудников.

Для грамотного выявления профессионалов, способных и готовых к развитию, необходимо использовать формализованную систему оценки персонала, применяя определенные инструменты. Одним из популярных инструментов оценки персонала является метод «360 градусов».

Этот метод оценки персонала связан с практикой сбора и обработки многоуровневых оценок работы отдельных работников и с ознакомлением участников процесса с его результатами [3]. В процессе оценки «360 градусов» данные о показателях труда работников могут быть получены от человека, которому они подчиняются, от их непосредственных подчиненных, от равных им ра-

ботников (это могут быть члены группы и/или коллеги из других отделов организации) и от внешних и внутренних потребителей. Зону обратной связи можно расширить и включить в нее других заинтересованных лиц: внешних потребителей, клиентов и поставщиков [6].

В рамках данной работы разберем метод оценки «360 градусов» на примере сотрудника отдела продаж.

На подготовительном этапе оценки персонала необходимо разработать профиль компетенций. Участие в разработке модели могут принимать:

- руководитель организации;
- руководитель отдела продаж;
- специалист по работе с персоналом.

Для того чтобы применять данную модель компетенций с инструментами оценки, необходимо ввести шкалу степени их выраженности. Разберем степень выраженности нескольких профессиональных компетенций (табл. 1).

Таблица 1 – Пример степени выраженности компетенции

Компетенция	Степень выраженности	Расшифровка
Знание технологий продаж	1	Выявляет потребности по одному шаблону, презентует продукцию четко по ранее заученному тексту, отрабатывает возражения формально, использует только заготовленные фразы
	2	Устанавливает и поддерживает контакт, умеет выявлять потребности, отрабатывает возражения различными способами
	3	Грамотно выявляет и формирует потребности клиента. Умеет работать с трудными клиентами. Приводит клиента к завершению сделки
Навык эффективной отработки возражений	1	Не применяет, не знает алгоритм отработки возражений, но при этом осуществляет попытки снять возражения клиента. Аргументация не всегда соответствует сути возражения. Не показывает выгоду клиенту
	2	Знает алгоритм отработки возражений, но не всегда применяет. В некоторых случаях аргументация не соответствует сути возражения клиента. Проговаривает выгоду клиенту. Может описать преимущества компании
	3	Знает и применяет алгоритм отработки возражений, в 90% случаев отрабатывает возражения. Применяет дополнительные техники (рефрейминг, направляющие вопросы). При отработке возражений аргументация соот-

		ветствует сути возражений. Ищет альтернативные пути в переговорах. При любых возражениях продолжает поддерживать позицию компании
Коммуникабельность	1	Немногословный, не особо общительный
	2	Способный ясно и четко излагать свои мысли с отдельными людьми, в группе может закрываться, не всегда учитывает особенности собеседников
	3	Способный ясно и четко излагать свои мысли как в общении с отдельными людьми, так и в группе, учитывая особенности собеседников. Умеет слушать и слышать собеседника

Для применения метода оценки «360 градусов» по такому принципу необходимо дать четкое описание каждой компетенции и степени владения ею для того, чтобы у эксперта не было возможности оценить интуитивно. Таким образом, модель компетенций выступает в качестве набора единых критериев для использования метода оценки навыков персонала, необходимых конкретной должности в организации.

Также важным моментом в подготовительном этапе является информирование персонала о проводимой оценке: необходимо разъяснить, с какой целью проводится оценка, сделать акцент на преимуществах оценки, чтобы не создать в коллективе волнение и неблагоприятную атмосферу.

Оценить специалиста в области продаж могут следующие группы:

— руководители;

— коллеги на той же ступени развития в иерархии компании.

Основное требование к группам экспертов состоит в том, что они должны хорошо знать оцениваемого, иметь с ним постоянный контакт и возможность увидеть, как он проявляет себя в различных ситуациях: при общении с клиентом, решении проблем.

Важной особенностью метода является возможность оценить себя самостоятельно и сравнить представление о себе с оценкой экспертов.

Участникам оценки необходимо представить оценочную форму, включающую оцениваемые компетенции и индикаторы поведения, степень их выраженности. В результате проведенной оценки для сотрудника составляется рейтинг по каждой компетенции (табл.2).

Таблица 2 - Пример результатов оценки по компетенциям

Компетенция	Эксперт	Средняя оценка	Балл %
Навык эффективной отработки возражений	Самооценка	2	66,6
	Руководители	2,25	75
	Коллеги в той же должности	2	66,6

Наглядным инструментом является схема компетенций, которая позволяет сравнить желаемые результаты (зона развития) и ре-

зультаты сотрудника (ситуация сегодня), что поможет сотруднику и руководителю выявить области развития (рис. 3).



Рисунок 3 – Пример схемы компетенций сотрудника

Например, анализ с помощью диаграммы (рис. 4) позволяет увидеть, как разные категории экспертов оценили коллегу по каждой из компетенций. Это даст возможность руководителю и специалисту в области

управления персоналом эффективно выстроить обратную связь с менеджером по продажам, показать ему, где он себя недооценивает, а где не видит своих недоработок.

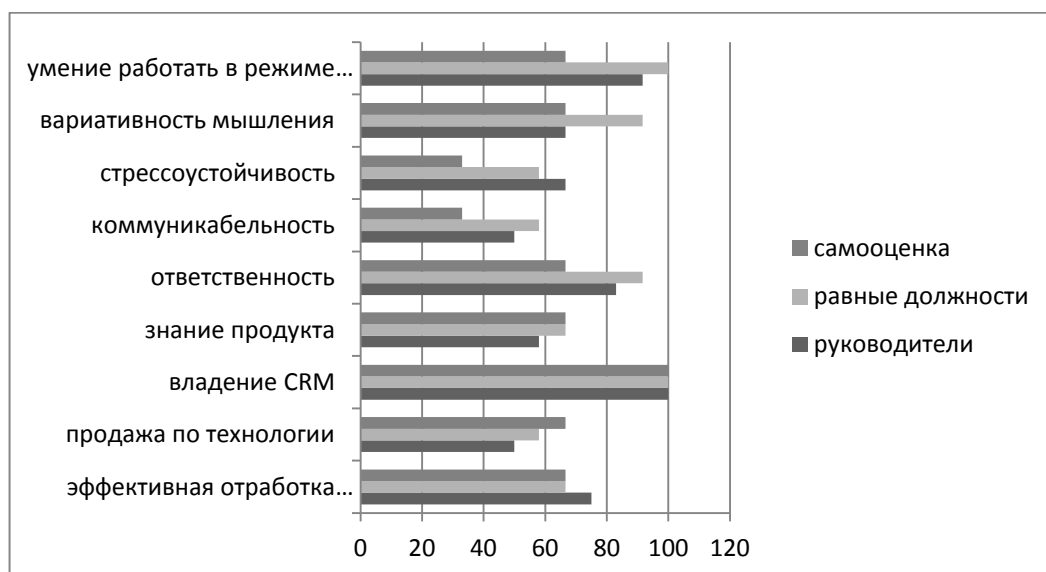


Рисунок 4 – Пример соотношения результатов оценки экспертов

Рейтинг компетенций сотрудника можно представить в табличном виде (табл. 3). На основании этой таблицы можно подготовить

итоговую информацию, которая будет использоваться при обсуждении оценки.

Таблица 3 – Пример распределения рейтинга по компетенциям

Компетенция	Руководители		Коллеги в той же должности		Сам сотрудник
	мин	макс	мин	макс	
Навык эффективной отработки возражений					

Таким образом, для использования в компании оценки сотрудника методом «360 градусов» необходимо последовательно реализовать несколько этапов:

- составить список оцениваемых компетенций;
- определить поведенческие индикаторы для каждой компетенции;
- собрать экспертную группу;
- провести оценку и обработать результаты;
- осуществить обратную связь.

Важным условием на каждом этапе является осведомленность сотрудников о целях и преимуществах проведения оценки [9].

В результате проведения оценки будет получено четкое понимание того, над какими компетенциями необходимо работать для повышения эффективности. Составление модели компетенций и проведение оценки поможет понять руководству компании, какие сотрудники им необходимы на данном этапе, оценить соответствие сотрудников занимаемым должностям. Для сотрудника оценка также полезна тем, что он имеет возможность получить обратную связь от своего окружения и наметить область развития. Немаловажным результатом проведения оценки является налаживание каналов коммуникации между сотрудниками отдела, так как в процессе обсуждения компетенций и проведения оценки все группы сотрудников активно обмениваются информацией, могут лучше понимать как друг друга, так и ценности компании.

Ключевая задача организации любой организационно-правовой формы – это развитие и достижение стратегических целей.

Производительность труда и достижение целей во многом зависит от грамотного управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы – это в первую очередь компетенции, навыки и способности, которыми обладает сотрудник, и только потом количественный показатель. Основное не то, каким количеством навыков, способностей и компетенций обладает сотрудник, а то, насколько он умеет правильно ими управлять для выполнения задач и достижения целей организации. Многие компании рано или поздно сталкиваются с проблемой оценки персонала. Для успешного развития любой структуре необходимо постоянно совершенствоваться, знать свои перспективы и исправлять ошибки.

Грамотно выстроенный процесс оценки персонала дает возможность руководству обладать информацией об индивидуальных особенностях сотрудника, выполнении им должностных обязанностей, его поведении на рабочем месте и потенциале профессионального роста. Данная информация помогает руководителю формировать сбалансированную кадровую политику путем принятия обоснованных решений, касающихся найма, обучения, расстановки и мотивации персонала.

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

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2019. - № 6. – С. 80-88.
2. Дранникова Е.А., Иванова С.. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат./-М.: Альпина Паблишер, 2018. – 120 С.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. – Н. Новгород: НИМБ, 2019. – 44С.
4. Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера.- М.: Экзамен, 2020. -. 28С.
5. Козуб Т., Бирли У., Джонс Д. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / М. : Эксмо, 2020. – 336 С.
6. Крымчанинов М.В. Методы оценки персонала современной организации: учебное пособие – М.: Изд-во РАГС, 2019. – 96 С.
7. Курина Г.А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент технологии. Профессиография. Организационная диагностика. М., 2019. – С. 38
8. Полуянов В.П., Воробьева И.С. Совершенствование оценки эффективности управления персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №6. – С. 188- 191.
9. Пономарева Т.Н. Коммерческая организация в российском гражданском праве // Человек и общество: на рубеже тысячелетий: международный сборник научных трудов – Воронеж, ВГПУ, 2019. - С. 152.

PERSONELL ASSESSMENT BY 360 DEGREE APPROACH AS A FACTOR FOR EFFICIENCY UPGRADING OF HUMAN RESOURCE INVOLVEMENT OF THE ORGANIZATION

© 2021 T.P. Karpova, O.A. Butyaeva

Samara University of Public Administration
"International Market Institute", Samara, Russia

The article reveals the components of the concept of the personnel assessment in an organization, describes the functions, methods and their impact on improving the efficiency of using human resources. The author also considered a specific example of the application of the “360 degrees” assessment method.

Key words: personnel assessment, personnel assessment methods, personnel assessment functions, personnel assessment “360 degrees” method.