

УДК 331.108.26

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА 360 ГРАДУСОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

А.В. Дьячкова

Новосибирский государственный технический университет

E-mail: anastasija_djachkova_16_06@rambler.ru

В статье рассматривается методика повышения эффективности работы персонала с применением метода оценки 360 градусов на примере одного из крупнейших предприятий по производству хлебобулочных и кондитерских изделий в Новосибирске. В качестве инструмента управления эффективностью работы автором предлагается использование карт личного развития, основанных на модели компетенций.

Ключевые слова: персонал предприятия, управление эффективностью работы персонала, метод оценки 360 градусов, компетенции, управление компетенциями.

APPLICATION OF THE 360 DEGREE FEEDBACK METHOD FOR PERFORMANCE MANAGEMENT

A.V. Dyachkova

Novosibirsk State Technical University

E-mail: anastasija_djachkova_16_06@rambler.ru

The article is about how to improve the job performance of the specialists by applying the 360 degree feedback method on the example of one of the largest manufacturers of bakery and confectionery products in Novosibirsk. As a tool of performance management the author proposes to use personal development plans based on the competency model.

Key words: personnel of the enterprise, performance management, 360 degree feedback method, competence, management competencies.

При решении проблемы эффективности организации необходимо учитывать, что важнейшим направлением повышения эффективности ее деятельности является улучшение работы персонала. *Персонал* – главный ресурс каждого предприятия, движущая сила его развития, от степени использования которой напрямую зависит степень эффективности использования остальных ресурсов и развития в целом.

Управление эффективностью работы – это стратегический и интегрированный подход к обеспечению успеха организации путем повышения качества работы персонала и расширения возможностей групп и отдельных работников. Управление эффективностью занимается нацеливанием и поддержкой сотрудников в том, чтобы работать максимально эффективно и результативно в соответствии с потребностями организации. Основными целями управления эффективностью работы являются: формирование понимания того, чего следует достичь, повышение возможности человека и организации достичь этого, а также предоставление отдельным работникам и группам поддержки и руководства, которые необходимы для повышения эффективности трудовой деятельности [1].

В качестве инструмента для повышения эффективности работы персонала могут быть использованы *карты личного развития*, основанные на *модели компетенций*. Они позволяют отслеживать результаты развития, а также могут оказать помощь в создании среды, мотивирующей на развитие.

Понятия «компетенции», «управление компетенциями», «методы управления компетенциями» появились в современном менеджменте сравнительно недавно – в конце 80-х гг. XX в. До этого понятийный аппарат, обслуживающий реальные трудовые процессы, ограничивался термином «квалификация». Появление данного понятия обусловлено переходом к постиндустриальному этапу эволюции экономических систем, который предъявил требования к профессиональной подготовке: знаниям, умениям и навыкам, а также личностным качествам, приобретенным в процессе труда или накопления жизненного опыта [4]. Сегодня производство становится все более гибким, наукоемким, требует постоянного обновления знаний, формирует новые требования не только к знаниям, умениям и навыкам специалистов, но и к способностям получать их и использовать на практике, проявлять способность к постоянному самосовершенствованию, взаимодействию с другими людьми. Таким образом, в сфере формирования современных специалистов начинает играть существенную роль концепция компетенций, формирование специалиста в рамках которой рассматривается как построение гибкой, способной успешно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям деятельности личности, обладающей определенным набором основных компетенций. Основная цель внутрифирменного развития специалиста в рамках данной концепции – формирование совокупности ключевых компетенций, позволяющих ему выполнять задачи в сфере профессиональной деятельности с наибольшей эффективностью.

Компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему исполнению в работе или в других ситуациях. Базовое качество означает, что компетенция является очень глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач. Причинное отношение означает, что компетенция предопределяет или вызывает определенное поведение и исполнение [5]. В отечественной литературе все авторы сходятся в главном: компетенция выступает такой единицей, с помощью которой можно оценить способность человека к эффективному выполнению конкретной работы. Сильная сторона оценки на основании компетенций – в привлечении внимания к областям, в которых может быть достигнуто улучшение. Такая оценка ориентирована на развитие.

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений, это возможность выявить соответствие сотрудника требованиям, предъявляемым к занимаемой должности. Оценка деятельности сама по себе создает у работника сильную мотивацию для повышения эффективности работы, способствует более высокой организованности в работе и повышает чувство ответственности перед организацией [3]. Систематическая оценка

позволяет вести мониторинг эффективности труда работников организации, своевременно прогнозировать происходящие изменения. Прежде чем развивать персонал, необходимо определить, на каком уровне он находится в данный момент.

В управлении эффективностью работы персонала успешное применение находит *метод оценки 360 градусов*. Суть методики оценки 360 градусов в том, что работу сотрудника оценивает не только его руководитель, но и коллеги, подчиненные, клиенты и он сам. Это позволяет получить полную картину, понять, насколько же эффективно сотрудник справляется со своими обязанностями, определить его сильные и слабые стороны [2]. Метод оценки 360 градусов может эффективно использоваться для выявления зон развития и построения карт личного развития сотрудников.

Специалисты – это работники научных, проектных, технических, экономических и других служб предприятия, которые занимаются внедрением знаний в производство, созданием новых знаний в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решений отдельных производственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входит в компетенцию руководителей. Таким образом, ключевая роль в деятельности любого предприятия принадлежит специалистам, соответственно, необходимость рассмотрения специалиста в качестве объекта управления эффективностью работы не оставляет сомнений.

Рассмотрим применение метода 360 градусов для повышения эффективности работы специалистов на примере одного из крупнейших предприятий по производству хлебобулочных изделий, хлебобулочных полуфабрикатов с длительными сроками хранения, а также кондитерских изделий в Новосибирске. Общая численность персонала предприятия – 585 человек, в том числе численность специалистов – 29 человек, в числе которых *административно-управленческий персонал*: юрист-консульт, ведущий товарный аналитик, аналитик; *специалисты отдела кадров*: инспектор по кадрам, специалист по работе с персоналом; *специалисты финансово-экономической службы*: системный администратор, бюджет-менеджер, финансовый аналитик, экономист по труду и заработной плате, старший бухгалтер, бухгалтер по расчету заработной платы, бухгалтер по учету взаиморасчетов, бухгалтер по учету реализации, бухгалтер по учету ТМЦ и услуг; *специалисты коммерческой службы*: специалист по ассортименту и мерчендайзингу, специалист по товародвижению; *специалисты службы контроля качества*: специалист по качеству (2 штатные единицы); *специалисты технической службы*: инженер по охране труда, инженер-электрик, специалист по холодильному оборудованию, специалист по обслуживанию АТС; *специалисты технологического отдела*: старший инженер-технолог, старший технолог по производству хлебобулочных изделий, старший технолог кондитерского участка, сменный технолог (4 штатные единицы).

Прежде чем приступить к оценке персонала методом 360 градусов, необходимо разработать модель компетенций предприятия, которая будет являться основой для построения карт компетенций работников. Разработанная на основе анализа используемых крупными зарубежными и отечественными компаниями модель компетенций представлена в табл. 1.

Таблица 1

Модель компетенций предприятия

Кластер компетенций	Компетенции
Достижение и действие	Ориентация на результат
	Инициативность
	Поиск информации
Помощь и обслуживание	Межличностное понимание
Воздействие и оказание влияния	Воздействие и влияние
	Построение отношений
Менеджерские компетенции	Развитие других сотрудников
	Лидерство в команде
	Работа в команде и сотрудничество
Когнитивные компетенции	Аналитическое мышление
	Концептуальное мышление
Личная эффективность	Гибкость
	Принципиальность
	Уверенность в себе

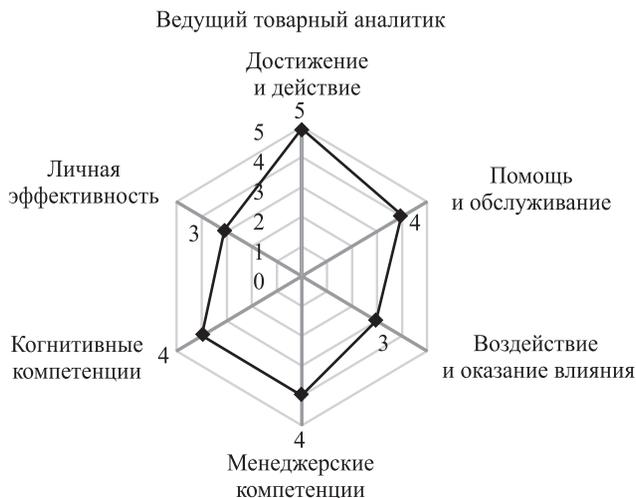
Для оценки компетенций необходимо определить их *индикаторы*. Индикаторы – это специфические проявления поведения. Например, индикаторами компетенции «ориентация на результат» являются следующие проявления поведения: ставит конкретные, трудные цели; проявляет настойчивость в преодолении препятствий на пути к цели; находит более эффективные способы выполнения работы; проявляет готовность брать на себя ответственность за полученные результаты. Для измерения компетенций воспользуемся шкалой частоты, т.е. оценим компетенции с учетом того, как часто они проявляются у объекта оценки.

Также, прежде чем приступить к оценке, необходимо составить *«идеальные профили»* всех должностей специалистов, с которыми далее будет осуществляться сравнение полученных оценок. Для этого необходимо установить, какие из компетенций критичны для конкретной позиции, какие важны, а какие желательны, в зависимости от этого присвоить «идеальные» уровни компетенций. Для составления «идеальных профилей» прибегнем к помощи экспертов – руководителей высшего и среднего звена (в составлении приняли участие 10 руководителей). В качестве примера приведем «идеальный профиль» ведущего товарного аналитика (табл. 2, рисунок).

Таблица 2

«Идеальный профиль» должности ведущего товарного аналитика

Компетенции	«Идеальные» для должности уровни компетенций
Достижение и действие	5
Помощь и обслуживание	4
Воздействие и оказание влияния	3
Менеджерские компетенции	4
Когнитивные компетенции	4
Личная эффективность	3



«Идеальный профиль» должности ведущего товарного аналитика

После составления «идеальных профилей» должностей проведем оценку компетенций каждого специалиста по методу 360 градусов. В качестве субъектов оценки будут выступать: непосредственный руководитель, коллеги по отделу, коллеги из другого отдела, а также сам оцениваемый сотрудник. В качестве примера рассмотрим результаты оценки ведущего товарного аналитика по методу 360 градусов (табл. 3).

Таблица 3

Результаты оценки ведущего товарного аналитика

Компетенции	Оценки (уровни компетенций) по методу 360 градусов				
	Само-оценка	Руководитель	Коллеги по отделу	Коллеги из другого отдела	«Идеальные» уровни компетенций
Достижение и действие	3	3	2	3	5
Помощь и обслуживание	4	3	4	4	4
Воздействие и оказание влияния	3	2	2	2	3
Менеджерские компетенции	3	3	3	2	4
Когнитивные компетенции	3	2	2	5	4
Личная эффективность	3	2	3	4	3

Сравнив «идеальный профиль» и реальные оценки компетенций, можно выявить области развития компетенций сотрудников. На основании карты компетенций или карты личного развития (см. табл. 3) построим таблицу соответствия кластеров компетенций сотрудников «идеальным» для должности значениям. В случае если реальные оценки уровня ниже «идеальных» для должности, то кластер компетенций требует улучшения, если реальные оценки равны «идеальным», то кластер соответствует ожиданиям, если реальные оценки выше «идеальных», то кластер компетенций специалиста превосходит ожидания. Соответствие оценок кластеров компетенций «идеальным» значениям для должности ведущего товарного аналитика представлено в табл. 4.

Таблица 4

Таблица соответствия компетенций ведущего товарного аналитика «идеальным» для должности уровням компетенций

Кластеры компетенций	Соответствие кластеров компетенций «идеальным» для должности			
	Самооценка	Руководитель	Коллеги по отделу	Коллеги из другого отдела
Достижение и действие	Требует улучшения	Требует улучшения	Требует улучшения	Требует улучшения
Помощь и обслуживание	Соответствует ожиданиям	Требует улучшения	Соответствует ожиданиям	Соответствует ожиданиям
Воздействие и оказание влияния	Соответствует ожиданиям	Требует улучшения	Требует улучшения	Требует улучшения
Менеджерские компетенции	Требует улучшения	Требует улучшения	Требует улучшения	Требует улучшения
Когнитивные компетенции	Требует улучшения	Требует улучшения	Требует улучшения	Превосходит ожидания
Личная эффективность	Соответствует ожиданиям	Требует улучшения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания

Анализ соответствия кластеров компетенций сотрудников «идеальным» для должностей уровням показал, что ряд специалистов не соответствует занимаемым должностям по определенным компетенциям. Однако компетенциям можно научить. Множество исследований показало, что можно модифицировать даже основные мотивационные компетенции, такие как ориентация на достижение и характерные черты, такие как уверенность в себе [5].

Видами развития компетенций являются самообучение, индивидуальное и групповое обучение. Наиболее приемлемым видом развития компетенций является групповое обучение, к основным методам которого относятся тренинги, семинары и мастер-классы. Групповое обучение имеет ряд преимуществ, среди которых: возможность смоделировать рабочие ситуации в учебном процессе и отработать способы поведения в них, возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе обучения, экономическая выгода.

После проведения анализа соответствия кластеров компетенций специалистов «идеальным» для должностей уровням можно определить потребность в совершенствовании того или иного кластера компетенций. Для целей определения потребности в совершенствовании определим, что если хотя бы один из субъектов оценки оценил кластер компетенций ниже «идеального» уровня, т.е. по мнению хотя бы одного из субъектов оценки кластер компетенций требует улучшения, то потребность в развитии кластера компетенций существует.

Планы личного развития специалистов можно представить в виде общей таблицы, отражающей потребности в совершенствовании развития того или иного кластера компетенций. Потребности специалистов в развитии той или иной компетенции, определенные по оценкам, полученным в результате применения метода 360 градусов, представлены в табл. 5.

Таблица 5

Потребность специалистов в развитии кластеров компетенций

Специалисты	Наличие потребности в развитии кластера компетенций						Количество кластеров компетенций, нуждающихся в развитии
	Достижение и действие	Помощь и обслуживание	Воздействие и оказание влияния	Менеджерские компетенции	Когнитивные компетенции	Личная эффективность	
Юрисконсульт	Есть	Есть			Есть	Есть	4
Ведущий товарный аналитик	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	6
Аналитик					Есть		1
Инспектор по кадрам		Есть					1
Специалист по работе с персоналом		Есть	Есть		Есть	Есть	4
Системный администратор	Есть	Есть			Есть	Есть	4
Бюджет-менеджер					Есть		1
Финансовый аналитик							0
Экономист по труду и заработной плате		Есть			Есть		2
Старший бухгалтер					Есть		1
Бухгалтер по расчету заработной платы							0
Бухгалтер по учету взаиморасчетов							0
Бухгалтер по учету реализации					Есть		1
Бухгалтер по учету ТМЦ и услуг							0
Специалист по ассортименту и мерчендайзингу		Есть	Есть		Есть	Есть	4
Специалист по качеству 1							0
Специалист по качеству 2							0
Специалист по товародвижению							0
Инженер по охране труда		Есть	Есть				2
Инженер-электрик					Есть		1
Специалист по холодильному оборудованию					Есть		1
Специалист по обслуживанию мини-АТС					Есть		1
Старший инженер-технолог	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	6
Старший технолог по производству хлебобулочных изделий		Есть		Есть	Есть		3
Старший технолог кондитерского участка	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	6
Сменный технолог 1	Есть	Есть					2
Сменный технолог 2		Есть				Есть	2
Сменный технолог 3		Есть			Есть		2
Сменный технолог 4		Есть				Есть	2
Итого человек, нуждающихся в развитии кластеров компетенций:	6	15	6	4	17	9	

Определение потребности в совершенствовании показало, что количество человек, нуждающихся в развитии кластера компетенций «Достижение и действие», составляет 6 человек, «Помощь и обслуживание» – 15 человек, «Воздействие и оказание влияния» – 6 человек, «Менеджерские компетенции» – 4 человека, «Когнитивные компетенции» – 17 человек, «Личная эффективность» – 9 человек. Такое количество специалистов доказывает целесообразность проведения группового обучения путем проведения тренингов, семинаров и мастер-классов.

Помимо этого целесообразно также включить в планы личного развития рекомендации для саморазвития. В качестве примера рассмотрим рекомендации для саморазвития кластера компетенций «Достижение и действие» (табл. 6).

Таблица 6

Рекомендации для саморазвития кластера компетенций «Достижение и действие»

Кластер компетенций	Компетенции, способы саморазвития компетенций
Достижение и действие	<p>1. <i>Ориентация на результат</i> Разработка стандартов оценки эффективности работы. Поиск возможностей для получения обратной связи от руководителя. Анализ собственных сильных и слабых сторон. Концентрация усилий на конечном результате работы и на способах его достижения. Изучение выдающихся результатов и успехов других и применение этого опыта в своей работе. Непрерывный поиск возможностей для повышения эффективности работы путем совершенствования действующих методов работы.</p> <p>2. <i>Инициативность</i> Выработка стремления к совершенству и выдающимся результатам. Выработка привычки заранее планировать и прогнозировать те проблемы, которые могут помешать работе, и разработка планов возможного их решения. Составление перечня внутренних и внешних факторов, которые влияют на работу команды.</p> <p>3. <i>Поиск информации</i> Расширение перспективного видения путем отвлечения от деталей. Формирование привычки возвращаться к важным решениями и перепроверять их. Систематический сбор необходимой информации для анализа текущей ситуации. Использование графиков и схем работы, разбиение сложных проектов или проблем на компоненты.</p>

В качестве примера рассмотрим план личного развития ведущего товарного аналитика.

В соответствии с результатами оценки ведущего товарного аналитика на соответствие «идеальному профилю» компетенций, который был разработан для его должности, выявлено, какие кластеры компетенций необходимо развивать: в развитии нуждается каждый из шести кластеров компетенций, таким образом, для данного специалиста можно рекомендовать прохождение группового обучения, а также принятие к сведению рекомендаций для саморазвития всех кластеров.

Худший результат по результатам оценки компетенций методом 360 градусов имеют ведущий товарный аналитик, старший инженер-технолог и старший технолог кондитерского участка – у данных специалистов все рассмотренные кластеры компетенций нуждаются в улучшении; наилучший результат имеют финансовый аналитик, бухгалтер по расчету заработной платы, бухгалтер по учету взаиморасчетов, бухгалтер по учету ТМЦ и услуг, специалисты по качеству, а также специалист по товародвижению – уровни развития компетенций данных специалистов полностью соответствуют «идеальным» уровням занимаемых должностей.

Стоит отметить, что базовым элементом метода оценки 360 градусов, как и любой другой системы оценки, является регулярность. Только регулярное неформальное проведение оценки методом 360 градусов для управления эффективностью работы специалистов, планирование и выполнение, а также анализ результатов мероприятий по коррекции достигнутых уровней компетенций в динамике приведет к реальному повышению эффективности работы специалистов и, соответственно, к повышению эффективности организации.

Литература

1. *Армстронг М., Бэрон А.* Управление эффективностью работы / пер. с англ. М.: НИРРО, 2005. 374 с.
2. *Козуб Т., Бирли У., Джонс Д.* Оценка «360 градусов»: стратегия, тактики и техники для воспитания лидеров / пер. с англ. М.: Эксмо, 2009. 336 с.
3. *Комаров Е.И.* Откуда и как появляются профессиональные руководители? // Управление персоналом. 2002. № 4. С. 40–43.
4. *Слободской А.Л., Клементовичус Я.Я., Смирнова О.Д.* Управление компетенциями: учеб. пособие. СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2003. 75 с.
5. *Спенсер Л.М., Спенсер С.М.* Компетенции на работе / пер. с англ. М.: НИРРО, 2005. 384 с.

Bibliography

1. *Armstrong M., Bjeron A.* Upravlenie jeffektivnost'ju raboty / per. s angl. M.: HIPPO, 2005. 374 p.
2. *Kozub T., Birli U., Dzhons D.* Ocenka «360 gradusov»: strategija, taktiki i tehniki dlja vospitanija liderov / per. s angl. M.: Jeksmo, 2009. 336 p.
3. *Komarov E.I.* Otkuda i kak pojavljajutsja professional'nye rukovoditeli? // Upravlenie personalom. 2002. № 4. P. 40–43.
4. *Slobodskoj A.L., Klementovichus Ja.Ja., Smirnova O.D.* Upravlenie kompetencijami : uceb. posobie. SPb.: Izd-vo S.-Peterb. gos. un-ta jekonomiki i finansov, 2003. 75 p.
5. *Spenser L.M., Spenser S.M.* Kompetencii na rabote / per. s angl. M.: HIPPO, 2005. 384 p.