О методе оценки по методу 360 градусов в России начали говорить всего несколько лет назад. Поначалу некоторые компании провели эту оценку ради моды - "оценим, а затем посмотрим, что с этим можно сделать". Это была первая волна, в результате которой многие разочаровались в методе 360 градусов. Относительно недавно, с развитием talent management и общим развитием культуры оценки персонала в России кадровые службы стали активно интересоваться этим методом в попытке решить задачи, связанные с обучением и отбором в кадровый резерв. Есть предположение, что будет и третья волна, участники которой осознают, что оценка по методу 360 градусов - это системная процедура, которая не заменяет и не дополняет - она просто необходима в системе управления и развития персонала, подобно тому, как стартер автомобиля: обойтись, наверное, можно, но ...

**В чем суть метода оценки 360 градусов?**

* Сотрудника оценивают (выражают свое мнение)
* его непосредственный руководитель,
* он сам себя - самооценка
* коллеги по работе
* подчиненные
* иногда клиенты (внешние или "внутренние")

**Особенности метода оценки 360 градусов**

Метод оценки 360 градусов является методом оценки по компетенциям на основании мнений нескольких респондентов. Компетенциями называются опыт, знания и навыки сотрудника, которые он проявляет в рабочем поведении. Компетенции оценивают поведение в работе. Не стоит путать этот вид оценки с оценкой результатов работы. Результаты оценивают, чтобы за них платить, а компетенции - чтобы обучать, развивать, предметно и обоснованно давать обратную связь, доносить до сотрудника стандарты поведения.

**Задачи, решаемые с помощью оценки 360 градусов**

1. Получение данных для определения мероприятий по развитию оцениваемого

Наличие графиков по результатам оценки 360 градусов позволяет руководителю и специалистам по развитию персонала в деталях донести суть требуемых изменений. Это позволяет в ходе PA разработать четкий план развития.

Главный критерий, который вы должны учитывать при сборе информации и ее обработке, — это соблюдение гарантий конфиденциальности для экспертов. Второй критерий для выбора средств обработки информации — это трудоемкость. Часто, проведя один проект по обратной связи 360°, руководство компании отказывается от дальнейшей практики из-за высокой трудоемкости метода. Однако наш опыт показывает, что эта проблема разрешима, и мы обсудим ее ниже.

Итак, учитывая, что главное условие сбора и обработки информации — конфиденциальность, нужно ответить на следующие вопросы:

1) как будет проходить процедура сбора бланков оценки: через линейных менеджеров, менеджеров по персоналу или силами приглашенного внешнего исполнителя?

2) какую форму заполнения бланка выбрать: бумажную или электронную?

Выбор в пользу бумажного или электронного варианта опросника зависит исключительно от возможности сбора информации тем или иным способом. Если на рабочих местах не у всех сотрудников есть персональные компьютеры, то можно обойтись бумажными бланками или собрать данные в компьютерном классе.

Ответ на первый вопрос принципиально важен для обеспечения валидности (мера соответствия того, насколько методика и результаты исследования соответствуют поставленным задачам) результатов оценки. Необходимо отстраненно посмотреть на компанию и решить, позволяет ли уровень доверия сотрудников к отделу по персоналу честно заполнить опросник и без опасений за конфиденциальность данных передавать результаты в руки руководителю или менеджеру по персоналу и руководству.

2. Выявление сотрудников для включения в кадровый резерв

Представьте себе, что в Вашей организации несколько тысяч сотрудников, среди которых могут быть одаренные потенциальные лидеры - будущие успешные руководители компании. Как идентифицировать таких сотрудников? Предположим, Вы будете ездить по филиалам компании и устраивать "смотрины" или издадите директиву - "всем руководителям в срок до... направить списки сотрудников, которые потенциально "годятся" для кадрового резерва. Возможно, что списки и "смотрины" не покажут Вам объективной картины. В человеческой природе многих руководителей - не хвалиться своими "звездочками": могут отнять воспитанного нелегким трудом подчиненного или, чего хуже, поставить на место руководителя. Проводя оценку по методу 360 массово, Вы делаете организацию прозрачной.

3. Корректировка корпоративной культуры

Поскольку оценка по методу 360 предполагает участие подчиненных в оценке ими непосредственного руководителя, это накладывает определенный отпечаток на корпоративной культуре компании и стиле управления. Внедрение процесса оценки 360 градусов - сильное средство для подстегивания эволюции от авторитарного, например, стиля управления к ситуативному - сами подчиненные дадут руководителю пищу для размышления, какой стиль управления, когда и в каком количестве применять тот или иной стиль управления.

Кроме того, сотрудники и их руководители, заполняя вопросники с эталонными параметрами - поведенческими индикаторами, затем анализируя результаты, поневоле ознакомятся с ними. Это тонкий, но по моему опыту всегда очень эффективный ход.

4. Перемещение сотрудников внутри организации

Получив результаты оценки по методу 360 градусов, Вы увидите не только компетенции, требующие развития, но и их излишек. Хорошо ли это? И да и нет. Дело в том, что "излишнее" развитие компетенций для данной должности является не только нереализованным потенциалом, но и, уже "зоной риска". Сотрудник, переросший свою должность будет, скорее всего при прочих равных, будет стремиться найти такую должность, на которой он сможет реализовать наработанный потенциал. В том числе и на должностях в конкурирующих организациях. Не теряйте возможности заполнить более дорогую вакансию своим же сотрудником без кадрового агентства.

5. Инструмент для комплексного центра оценки

Асесмент центр (центр оценки) позволяет получить информацию

а) от самого участника в результате тестирования, выступлений,

б) наблюдателей, работающих в асесмент центре (центре оценки).

Применение метода 360 позволяет сделать картину значительно полнее и богаче за счет получения обратной связи не только от наблюдателей асесмент центра (центра оценки), но и из "внешнего мира" - коллег по работе, которые не принимают участие в работе асесмент центра. Кроме того, результаты оценки 360 градусов не позволят внешним провайдерам центров оценки "халтурить".

6. Оценка эффективности тренинговых программ

Связь тренинга и процесса 360 градусов может быть и в несколько ином аспекте, с точки зрения оценки эффективности проведенных обучающих мероприятий. До тренинга с участников "снимаются показания", проводится тренинг, затем проводится повторная оценка. Процесс, правда, требует определенной юстировки и некоторых дополнительных системных шагов.

7. Воздействие на поведение сотрудника

Не секрет, что почти в каждой организации встречаются ситуации, когда высокопрофессиональный сотрудник говорит руководителю - ";я свою работу делаю (я план выполнил), а как я веду себя по отношению к клиентам, коллегам и подчиненным - это мое личное дело". Либо у человека есть на это серьезные мотивационные причины, либо он просто не понимает, как он "не так" себя ведет. Имея в Вашем инструментарии процедуру оценки по методу 360 градусов, Вы получаете возможность с помощью поведенческих индикаторов не только оценивать проявляемое поведение, но и, соответственно, определять его стандарты. Руководитель получает возможность дать структурированную, подкрепленную фактами и поведенческими шаблонами обратную связь. "Плохо, безинициативно" превращаются в ходе обсуждения в конкретные ситуации: "Помнишь, я, уехал в отпуск и произошел сбой, а ты, будучи моим заместителем, ничего не сделал, т.к. не смог от меня дозвониться и получить указания?"

Иногда обратная связь от нескольких людей является единственным инструментом, чтобы "достучаться" до оцениваемого. В особенности это касается людей с внутренней референтной оценкой, для которых мнение отдельного человека не является эталонным. Также, например, часто уверенные в себе "интекрасные" по поведенческому типажу руководители сотрудников с ярко выраженным фактором "D" (шкала Dominance инструмента психометрической оценки Success Insights® DISC) откровенно считают, что их "жесткость" - лучшая политика. Получив результаты оценки 360 градусов и проходя сессию обратной связи, они осознают степень разрушительности таких представлений для бизнеса.

Ну и, разумеется, оценка по методу 360 градусов - кладезь для корпоративного и индивидуального коучинга, который, как известно, без оценки - деньги на ветер. Качественная комплексная оценка 360 градусов в комплексе с психометрией класса talent management типа Success Insights® позволяют сократить процесс коучинга на 3-4 сессии (которые часто требуются для определения сути проблемы).

**В чем преимущества метода оценки 360 градусов?**

**ПРЕИМУЩЕСТВ НЕТ!**

Ежегодная оценка 360 градусов - необходимый инструмент в системе управления персоналом. Не имея одной детали в часовом механизме, Вы не сможете добиться высокого КПД от системы развития и мотивации персонала. Другой вопрос в том какая часть организации и в какой степени готова к внедрению процесса.

Эффективная система оценки предполагает

* оценку результатов (оценка результативности)
* оценку стандартов проявления поведения (оценка 360, 180 и т.п.)
* оценку скрытых талантов, склонностей и мотиваторов (психометрические инструменты)
* создание модели личностных и профессиональных компетенций под каждую должность

Начиная поиск провайдера по организации и проведению оценки 360 градусов для Вашей компании... остановитесь. Ответьте на 3 вопроса:

Понимает ли руководитель, зачем он хочет провести оценку, как он будет использовать результаты, отдает ли себе отчет в серьезности начинаемого процесса?

Находится ли Ваша компания на уровне развития и в ситуации, когда требуется внедрение инструментов развития персонала? Как воспримут оцениваемые и респонденты начало процесса и его результаты? Что нужно сделать для получения требуемого эффекта?

Созданы ли у Вас качественные модели компетенций, поведенческих индикаторов и шкал под конкретные должности?

Некоторые провайдеры оценки 360 градусов (центров оценки и т.п.) предложат Вам "свою стандартную" модель из 5-9 компетенций для руководителей, продавцов, бухгалтеров и т.п. и охотно заработают на услуге. Однако разницу в этом тонком вопросе Вы поймете только несколько месяцев спустя.

"Правильные" провайдеры, если у Вас есть хоть малейшие сомнения в вышеуказанных вопросах либо неуверенность в самостоятельной качественной реализации далее описанного процесса, обязаны предложить Вам комплексный консалтинговый проект: от создания моделей компетенций, до обучения руководителей навыкам дачи обратной связи.

**Типичные ошибки в процессе оценки по методу 360 градусов**

"И опыт, сын ошибок трудных, и гений, парадоксов друг..."

Большинство ошибок выявлеяется уже после того, как их совершают, в особенности, когда мы говорим о процессе 360 градусов. На протяжении лет с завидным упорством наблюдается ряд принципиальных ошибок и подходов:

Попытка самостоятельной разработки самого процесса оценки 360 градусов и компетенций "с нуля". Обычно приводит к неудовлетворительному результату. Организация процесса и использование его результатов требуют опыта, стоимость ошибок реально высока. Можно сравнить с работой доктора.

Попытка провести массовую оценку по методу 360 градусов своими силами с использованием бумажных анкет и "Excel". Для тех, кому не приходило в голову: оценка 100 человек предполагает обработку около 800 опросников. Автоматизированный сбор информации через интернет и опять-таки автоматическая подготовка графиков требует эмпирически 1,5 месяца. Попытайтесь спрогнозировать, сколько времени Вы будете заниматься ручной обработкой и сколько это будет стоить Вашей компании?

Найм "провайдоров" - технических исполнителей, которые готовы на все, в т.ч. делать оценку 360 градусов, даже средствами экселя. Но дешево.

Попытка принуждения к проведению оценки по методу 360 градусов без предварительной грамотной и специально продуманной PR-компании внутри организации.

Использование в процессе оценки 360 градусов плохо проработанных моделей компетенций. Модель модели - рознь, даже если кажется, что можно "списать" такую модель с аналогичной должности в другой компании. "Garbagge in, garbagge out". В подавляющем большинстве случаев эта ошибка недооценивается, даже в multinationals.

***МЕТОД 360° НА ПРАКТИКЕ***

На практике нам приходилось наблюдать провал проектов именно из-за недоверия сотрудников к подразделению по работе с персоналом. Но это абсолютно не означает, что подразделению по работе с персоналом не нужно принимать участие в проекте.

В подобных случаях не следует торопиться. Полезно провести пилотный проект с приглашением внешних консультантов, в котором сотрудники из управления по персоналу выступят в качестве членов проектной команды, что позволит им перенять опыт проведения подобных исследований. Все участники проекта смогут убедиться в том, что данные собираются и анализируются действительно анонимно. Управление по работе с персоналом подхватит оценочные процессы и успешно внедрит их в свои функции. Один из наших клиентов очень четко сформулировал свое отношение к данной проблеме: «У консультантов есть то, чего не будет ни при каких условиях при реализации первого проекта у нас. Отстраненность. Вы — внешние люди по отношению к компании». Это замечание кажется нам крайне важным по отношению к первому проекту по оценке методом 360°.

Если вы собираете данные на бумажных носителях, то лучше всего пригласить всех экспертов в одно помещение. Заполненные бланки сразу сдаются консультанту. По нашему опыту, если участники уносят бланки на рабочие места, то, погрузившись в оперативную деятельность, нередко забывают заполнить опросники и даже теряют их, воспринимая данную работу как второстепенную. Централизованный сбор данных позволит не только сохранить конфиденциальность информации, но и значительно сократить время проекта.

Если вы решили собирать информацию на бумажных бланках, то запаситесь большим количеством конвертов, в которые эксперты будут анонимно запечатывать каждый бланк. Если вы используете компьютеры, то необходимо установить в системе функцию напоминания тем экспертам, которые вовремя не сдали заполненные опросные бланки. Это существенно облегчает работу по сбору данных.

На следующем этапе работы нужно решить, как будут анализироваться отчеты: индивидуально или в группах. Важно определить, какой срез итоговой информации вам необходим. Нужен ли только общий профиль (итоговый балл по каждой компетенции и каждому индикатору) или подробный отчет по каждому индикатору. В последнем случае рассматриваются общий балл по компетенции, разрыв данных между средним значением по группе и итоговым баллом оцениваемого сотрудника, общий балл по индикатору, баллы каждой группы экспертов по каждому индикатору и значение согласованности их оценок.

Другой срез дает анализ результатов в целом по группе или в каждом отдельном подразделении. Эти данные помогут выявить системные проблемы в управлении в оцениваемых подразделениях, если

вашей компании нужна данная информация.

Как анализировать результаты оценки, чтобы не упустить важные детали?

Если вы выбрали создание отчета вручную, то нужно заранее понять, как будут анализироваться полученные данные. Необходимо продумать весь алгоритм подсчета результатов. Безусловно, процесс сбора и обработки результатов проекта по обратной связи вручную сложен, трудоемок и утомителен, но зато в этом случае проводящие опрос точно не попадут в ловушку концентрации на технологии проведения, исключающую другие составляющие процесса оценки.

Компьютерная технология проведения оценки по методу 360° — очень важная часть метода, особенно если оценка проводится для большого количества сотрудников. Действительно, обработанные на

компьютере бланки оценки сделали возможным стремительное распространение технологии 360°. Существенно экономится время экспертов и консультантов: автоматически генерируются ссылки, проходя по которым, участники оценки быстро заполняют бланки, которые, в свою очередь, автоматически генерируются в отчеты. Результаты оценки можно легко перенести в планы развития или планы действия и т. д. Опасность для специалистов, проводящих опрос, состоит в том, что автоматизация столь сильно завладевает их умами, что они сосредоточены только на технических аспектах. При этом важные вопросы подготовки остаются в тени и в итоге бывают недостаточно проработаны. Кроме того, излишнее внимание к технологии может привести к значительной потере времени.

**Метод 360° на практике**

Одна из наших компаний-клиентов при реализации крупного проекта несколько месяцев провела в решении вопроса о выборе программного обеспечения и провайдера. Велись длительные переговоры не только с поставщиками программ, но и с ИТ-подразделением компании. В результате проект зашел в тупик. Тогда руководитель отдела по работе с персоналом сформулировал следующие вопросы.

* Почему мы делаем этот проект?
* Каковы наши цели? Что мы хотим получить в результате?
* Как нам убедить высшее руководство в необходимости получения данной оценки?
* Что мы будем говорить сотрудникам?
* Что мы будем делать с результатами обратной связи?

Ни один из вышеперечисленных вопросов не был задан ранее, на предыдущем этапе подготовки. В итоге проект по оценке начался почти на год позже, чем планировалось.

**КОМАНДА ПРОЕКТА**

Определимся с ролью менеджера проекта по оценке: большинство проектов по оценке методом 360° нуждаются в таком менеджере. Это внутренний представитель компании, в которой проводится оценка.

Его основная задача — курировать проект по оценке (не обязательно работать в проекте полный рабочий день) и нести ответственность в течение всего хода опроса. Проектный менеджер планирует ресурсы, которые потребуются для оценки, и решает все внутренние проблемы в компании. Его контакты (каки контакты внешнего консультанта) должны быть обязательно известны всем участникам обратной связи 360°.

Важно также понять, кто входит в проектную команду от подразделения по работе с персоналом. Особенно это касается проведения итоговых индивидуальных встреч по результатам проекта с каждым оцениваемым сотрудником.

**ЕЩЕ РАЗ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ ДАННЫХ В ПРОЕКТЕ**

Вернемся еще раз к теме конфиденциальности сбора и обработки данных от экспертов. Этот аспект является самым главным для сбора достоверной информации. С учетом того, что обратная связь может казаться сотрудникам потенциально опасной, важно, чтобы ее цель была понятна всем участникам процесса. Необходимо ясно и четко сообщить им о методах защиты информации.

Оценка по методу 360° основана на идее, что участники чувствуют себя в безопасности, если им гарантируют анонимность. Оценка может превратиться в фарс, если конфиденциальность или анонимность поставлены под угрозу.

Логистика процесса проведения оценки по методу 360° может быть сложной, а оставленные без внимания небольшие детали могут привести к серьезным проблемам. Без четкого однозначного понимания, кто кого оценивает, по каким компетенциям, каков механизм обработки результатов, теоретически несложный процесс может превратиться в хаос.

Любая инициатива подразделения по работе с персоналом требует осторожной коммуникации внутри организации. Новый инструмент оценки может казаться опасным тем, кто принимает участие в подобной обратной связи впервые, и это правило касается любого организационного уровня в компании.

Особенно неуютно могут чувствовать себя представители среднего и высшего уровней управления. С одной стороны, для некоторых это может быть первая точная обратная связь, которую они получили в течение многих лет. С другой стороны, отмечено: чем выше стоит руководитель в иерархической структуре организации, тем меньшее число людей способно дать честную обратную связь о его работе напрямую.

Объяснение процесса оценки одинаково важно по всем деталям проекта. Необходимо, чтобы люди поняли механизм и структуру оценочных процедур (например, как выбраны эксперты, сколько их, по

каким группам они распределены, как собираются и обрабатываются бланки оценки и т. д.).

Необходим четкий и подробный письменный план проведения оценки по методу 360°. Он должен суммировать административные составляющие оценки, сбор и обработку результатов и полный процесс обратной связи. План должен быть разделен всеми сторонами, участвующими в оценке.

**Метод 360° на практике**

Необходимо в проекте воздержаться от слова «оценка». Лучше заменить его нейтральным вариантом — анализ управленческих компетенций или обратная связь.

Документ, информирующий сотрудников о проведении оценки по методу 360°, должен содержать ответы на следующие вопросы.

* Что такое обратная связь 360°? В чем суть проекта?
* Почему данную систему оценки вводят именно в нашей компании и в нашем подразделении?
* Чем она отличается от других форм оценки, проводимых в нашей компании?
* Конкретные цели оценки?
* Кто вовлечен в процесс оценки?
* Может ли оцениваемый выбрать экспертов оценки самостоятельно?
* Каковы результаты оценки?
* Как долго будет проходить оценка?
* Уровень конфиденциальности ответов и средства защиты?
* Кто увидит проставленные оценки?
* Кто увидит результаты (отчет)?
* Насколько точен инструмент, является ли он валидным?
* Что получит участник в результате?

Опыт свидетельствует: после того как участники получили всю информацию об оценочном проекте, обязательно возникают новые вопросы и опасения. Вот какие вопросы нам задавали наиболее часто:

Что в итоге является результатом проекта?

Почему администрация действительно проводит оценку?

Кто будет иметь доступ к заполненному мной бланку оценки и моему отчету? Мой руководитель? Директор по персоналу? Кто еще из отдела по работе с персоналом? Мои коллеги? Мои сотрудники?

Как конкретно будут использоваться результаты оценки?

Убедитесь, что участники оценки и другие заинтересованные стороны полностью обсудили все возникшие вопросы перед заполнением бланков оценки и что они понимают потребность в оценке по методу 360°.

Как правило, неожиданные вопросы возникают и в ходе проекта.

Должен быть единый центр, который сможет ответить на все возникающие вопросы. Все участники оценки должны знать, к кому они могут обратиться за консультацией.

Если люди не чувствуют себя уверенными в вопросах конфиденциальности, они могут принимать участие в оценке, но насколько можно положиться на такую обратную связь?

Сотрудники должны знать точно, с кем и о чем они могут говорить свободно, какие данные будут сообщать другим участникам процесса оценки. Будьте строги в предписании соглашений о конфиденциальности. Предоставляйте всем участникам только ту информацию, которая указана в отчете.

Множество тонкостей может затронуть четкость соглашений о конфиденциальности. Убедитесь, что обратили внимание на эти тонкости:

* стиль обращения к экспертам оценки, дающим количественную (числовую) оценку и письменные комментарии в ней (именное обращение или обезличенное);
* как письменные комментарии будут представлены в отчете (в расшифрованном или первоначальном виде);
* как будут представлены числовые или графические данные;
* как полученные данные будут сортироваться по категориям респондентов-экспертов;
* как результаты оценки по методу 360° будут использоваться в организации; будет ли это объединено с существующими методами управления работой или системами развития;
* кто и на каком уровне будет иметь доступ к полученной информации; помните, что данные в отчете строго конфиденциальны;
* достаточно ли количество экспертов в оценке сотрудника для соблюдения анонимности?