

ОЦІНКА ПРАЦІВНИКІВ МЕТОДОМ «360 ГРАДУСІВ»

У статті розкриваються особливості оцінки персоналу методом «360 градусів»; досліджено і охарактеризовано основні етапи проведення оцінки персоналу даним методом.

Ключові слова: персонал, оцінка, кадровий резерв, компетентність, потенціал працівника, заробітна плата, навчання.

В статье раскрываются особенности оценки персонала методом «360 градусов»; исследовано и охарактеризованы основные этапы проведения оценки персонала данным методом.

Ключевые слова: персонал, оценка, кадровый резерв, компетентность, потенциал работника, заработная плата, учеба.

In the article the features of estimation of personnel open up by a method «360 degrees»; investigational and the basic stages of leadthrough of estimation of personnel are described by this method.

Keywords: personnel, estimation, skilled reserve, competence, potential of worker, ettlings, studies.

Актуальність проблеми. Оцінка персоналу є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника й підвищення його кваліфікації. Основною метою проведення оцінки персоналу є покращення управління діяльністю організації. Проведення оцінки персоналу дозволяє: планувати кар'єру та просування працівників по службі; визначати рівень компетентності спеціалістів; здійснювати перестановку кадрів з урахуванням потенціалу працівників; одержати психологічний портрет працівників організації; проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі; визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності; раціонально використовувати методи роботи з персоналом.

Ступінь дослідження проблеми. Процесу оцінювання персоналу присвячено ряд праць вітчизняних науковців. Серед них: О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, Є.В. Маслов, А.М. Колот, М.І. Мурашко, В.М. Петюх та інші. Проте оцінювання персоналу методом «360 градусів» на сьогодні залишається темою малодослідженою.

Метою статті є дослідження особливостей та переваг оцінки персоналу методом «360 градусів», розкриття і характеристика основних етапів її проведення.

Виклад основного матеріалу. Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Вона передбачає порівняння певних характеристик людини (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенційні можливості працівників, їх професійний рівень,

компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства.

Оцінка повинна здійснюватися відкрито, а результати обговорюватися. Ефективність роботи, потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту, причини неефективної роботи окремих спеціалістів, потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації, бажання і надії працівників, шляхи удосконалення організації праці – все це визначається в процесі оцінювання персоналу [1]. Обираючи той чи інший метод оцінки персоналу потрібно обов'язково враховувати той факт, що він має відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простим і зрозумілим, включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. У процесі побудови ефективної системи управління персоналом особливу увагу слід приділяти комплексній його оцінці.

При всій різноманітності оціночних методів і форм необхідно використовувати ті, отримані результати яких будуть найбільш повно відображати реальну ситуацію і на їх основі можна прийняти ефективні кадрові рішення. Одним з таких методів є метод «360 градусів», котрий може використовуватися як самостійний або ж доповнювати інші. Перевага даного методу полягає в тому, що на його основі можна максимально повно оцінити компетенції працівника (як особисті так і професійні).

За даним методом працівник оцінюється широким колом оцінюючих: керівником, колегами, підлеглими. До оцінки може бути залучений і сам оцінюваний, в цьому випадку його самооцінка прирівнюється до оцінки експертів. Як правило, метод використовується при формуванні кадрового резерву, для визначення потреби персоналу в навчанні, при переміщенні працівників всередині організації, для визначення рівня кваліфікації працівника з цілого ряду критеріїв. Інколи метод використовується для встановлення відповідного рівня заробітної плати спеціалістів, але в цьому випадку його результати необхідно посилити результатами інших методів. Завдяки цьому буде отримана більш повна і об'єктивна інформація, яка слугуватиме для прийняття рішення про підвищення або зниження рівня заробітної плати працівника. Слід також відзначити, що у випадках, коли оцінка на підприємстві проводиться вперше, доцільно провести її пілотну версію в окремо взятому підрозділі. Отриманий досвід дозволить в подальшому удосконалювати процес оцінювання, уникати помилок і добиватися максимального ефекту.

Метод оцінки персоналу «360 градусів» включає декілька етапів, що залежать від цілі оцінювання. Для прикладу візьмемо компанію, що здійснює оцінювання персоналу з метою перегляду заробітної плати в одному із відділів. І хоча в цьому випадку даний метод не є самостійним, а використовується в поєднанні з іншими, все ж з його допомогою можна отримати максимально повну інформацію по компетенціях. Перший етап – визначення цілей і завдань. У даному випадку, крім основної цілі – перегляду заробітної плати, перед організаторами оцінювання постає завдання визначити «слабкі місця» співробітників в професійному плані, а також шляхи їх покращення. Виділення компетенцій і розробка анкет для кожної посади здійснюється на другому етапі оцінювання. На цьому етапі керівники разом з співробітниками служб управління персоналом складають анкети і визначають форму оцінки.

Третій етап – визначення кількості оцінюваних. Оптимальна кількість оцінюваних не повинна перевищувати 15 осіб. Якщо їх більше, то оцінювання здійснюється поетапно. Для цього необхідно скласти графік його проведення. Четвертий етап – визначення експертної групи. При виборі експертів надзвичайно важливо, щоб кожен з них зміг компетентно оцінити співробітника по визначених критеріях. До участі в оцінюванні не входять експерти, що пропрацювали на підприємстві менше 2-3 місяців, а також співробітники, які працюють віддалено і не перетинаються з

останніми в повсякденній професійній діяльності. До експертної групи повинно входити не менше 7-8 осіб, інакше можна отримати неповноцінну і необ'єктивну інформацію.

Презентація процедури оцінки виступає п'ятим етапом. До початку проведення оцінювання всі співробітники, що приймають в ній участь, детально ознайомлюються з правилами проведення. Під час презентації експертам пояснюють правила і принципи оцінювання, демонструють анкети, а також оголошують цілі оцінки, роблячи акцент на необхідності дотримання повної об'єктивності для отримання максимально вірних результатів. На шостому етапі відбувається заповнення анкет. В процесі збору інформації особливо важливо дотримуватися анонімності.

Сьомий етап – обробка отриманої інформації. В анкеті, в даному випадку, використовувалася 5-бальна шкала оцінювання: 1 – нижче відповідного рівня; 2 – не відповідає вимогам; 3 – середній рівень; 4 – рівень відповідає вимогам; 5 – рівень вище очікуваного. Експерт ставить відмітку у відповідній графі таблиці. Дані обробляються шляхом визначення максимальної кількості набраних по кожній компетенції балів, що переводилися у відсотки, на основі яких, у свою чергу, виводився середній відсоток по всіх компетенціях. Таким чином, результат був отриманий як по кожному критерію, так і в цілому. Восьмий етап – заключний – інформація про отримані результати. З результатами оцінки ознайомлюють керівників підрозділів і лінійних керівників, котрі в свою чергу доводять їх до відома співробітників підрозділу. На основі отриманих даних в ході індивідуальної бесіди перед кожним працівником ставляться конкретні завдання по удосконаленню професійних якостей і складається план індивідуального розвитку для тих працівників, сума балів по оцінці яких не досягла достатнього рівня [4, с. 112-122].

Варто також розглянути й інший приклад – побудова та впровадження оцінки персоналу методом «360 градусів» на прикладі персоналу роздрібної торгівлі. В даному випадку оцінюються продавці-консультанти і завідувачі магазинами. Приймаючи рішення про проведення оцінки працівників, компанія ставить зазвичай перед собою такі цілі: визначити реальний рівень компетентності персоналу; з'ясувати чи дотримуються корпоративні стандарти при обслуговуванні покупців; перевірити якість виконуваних робіт; спланувати програму розвитку персоналу; сформувати кадровий резерв. Оцінка проводиться за такими етапами: розробка критеріїв і шкали оцінювання; підготовка інструментів оцінки; процес оцінювання; обробка результатів і підведення підсумків.

Виходячи з практики, для оцінки торгівельного персоналу виділяють, як правило, наступні критерії: професійні (знання товару, якість і об'єм роботи, вміння продавати); особисті (дисциплінованість, уміння спілкуватися, зовнішній вигляд працівника); корпоративні (лояльне відношення до компанії, орієнтація на обслуговування покупця).

Розробивши і затвердивши критерії, визначають рівні якісного вияву компетенцій з використанням трьохбальної шкали: 1 бал – недопустимий прояв компетенції (або «ні»); 2 бали – на очікуваному від працівника рівні (або відповідь «частково»); 3 бали – відмінний рівень, вище очікуваного (або відповідь «так»).

Після розробки критеріїв і шкали оцінювання спеціалісти з персоналу розробляють анкети. Для прикладу розглянемо запропонований зразок анкети для покупців (табл.1).

Учасниками оцінки є покупці, колеги, керівник і сам оцінюваний. Ще до початку оцінювання до відома всіх учасників доводяться принципи на яких воно базується: чесність, добросовісність, дотримання термінів. Результати оцінки зводяться до однієї таблиці і підраховуються бали. Крім того, спеціаліст з персоналу складає документ, в якому описує рівень працівника по всім критеріям. За результатами проведеної оцінки формується індивідуальний план розвитку працівника. При його

складанні необхідно спиратися на корпоративні цілі, враховувати індивідуальність і професійно-особистісний потенціал працівника. Заключним етапом є збори керівників, ціль яких – підведення підсумків і надання рекомендацій з усунення недоліків в обслуговуванні покупців.

Таблиця 1.

Шановний покупець!	
З метою підвищення якості обслуговування в магазині просимо Вас заповнити анкету і відзначити ті пункти, які найбільш точно охарактеризують працівника.	
Дата оцінки _____ ПІП оцінюваного _____	
Посада _____ Філіал _____	
Рівні прояву компетенції:	
1 бал – недопустимий прояв компетенції (або «ні»);	
2 бали – на очікуваному від працівника рівні (або відповідь «частково»);	
3 бали – відмінний рівень, вище очікуваного (або відповідь «так»).	
Критерії оцінки	Бал
<i>Зовнішній вигляд працівника</i>	
– в фірмовому одязі	
– наявність бейджа	
– презентабельний	
– охайність	
<i>Враження від спілкування з працівником</i>	
– спілкуючись демонструє дружелюбність і привітність	
– посміхається	
– дякує за покупку	
– дивиться в очі	
– спілкування приємне, є бажання прийти знову в магазин	
<i>Як працівник магазину поводить себе</i>	
– уважний	
– надає більше інформації про товар, ніж Ви запитуєте	
– ставить уточнюючі питання	
– не нав'язує вибір товару	
<i>Обираючи наш магазин, Ви впевнені що Вам нададуть якісну консультацію з допомогою зробити правильний вибір</i>	
Дякуємо за участь	

Висновок. У практиці управління персоналом широко використовуються результати оцінки, оскільки кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання й одночасно звільнитись від малокваліфікованих, безперспективних працівників.

Література

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
2. Магура М.И. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б. Курбатова – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2001. – 144 с.
3. Рожнов В. Атестація працівників підприємства / В. Рожнов // Кадровик України – №6 (червень). – 2008. – С.38-54.

4. Таран М. Аттестация и оценка персонала / М. Таран // Кадровик України – №2 (лютий). – 2008. – С.112-122.

5. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М. : Дело, 2000. – 272 с.

6. Феонова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы / М.Р. Феонова – М. : Наука, 2001. – 214 с.