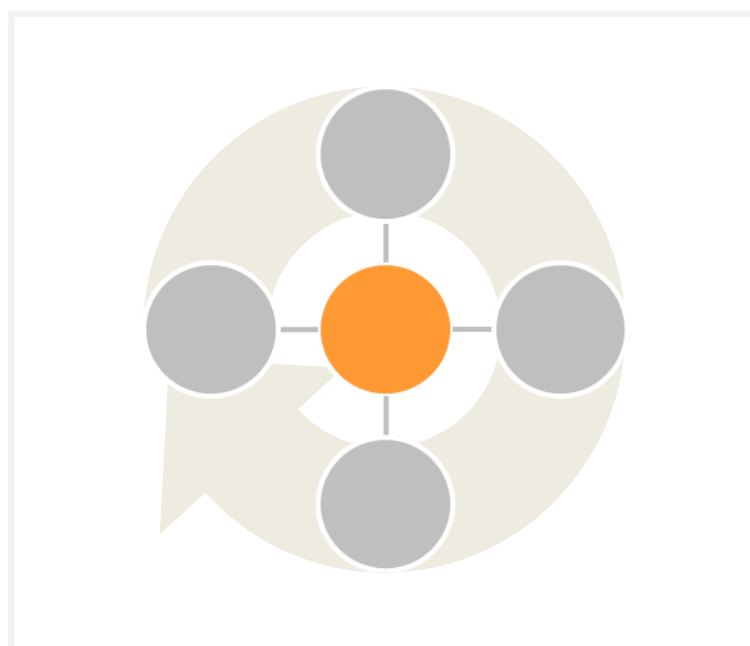


Надежные HR-технологии

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА «360 градусов»

Руководство по проведению



Содержание:

Часть 1. Проведение опроса с помощью метода «360 градусов»	
Введение	
Основные термины	
Цель проведения опроса 360 градусов	
Описание метода оценки	
Структура опросника и правила его заполнения	
Структура опросника	
Правила заполнения опросника	
Этапы проведения опроса 360 градусов	
Определение участников опроса	
Подготовка списков оцениваемых сотрудников	
Формирование списка респондентов для каждого оцениваемого сотрудника	
Формирование проектной команды	
Внутренний PR опроса	
Печать бланков опросника	
Заполнение опросников респондентами	
Сбор заполненных анкет и забивка в базу обработки собранной информации	
Контроль заполнения анкет респондентами	
Решение о завершении опроса	
Обработка собранной информации	
Подготовка отчетов	
Предоставление обратной связи оцениваемым сотрудникам	
Требования к проведению анкетирования	
Проблема давления на респондента	
Проблема недостаточной информированности	
Часть 2. Предоставление обратной связи участникам	
Общие сведения об обратной связи	
Определение обратной связи	
Цели и задачи обратной связи	
Основные требования к предоставлению обратной связи	
Особенности обратной связи по результатам опроса 360 градусов	
Регламент проведения обратной связи	
Подготовка к сессии обратной связи	
Проведение сессии обратной связи	
Обсуждение индивидуальных оценок участника	
Дополнительные рекомендации	
Дополнительные рекомендации по завершению обратной связи в сложных случаях:	
Особенности проведения обратной связи по результатам оценки при участии нескольких экспертов	
Приложение 1. Пример говтого опросника 360 градусов	
Приложение 2. Формат индивидуального отчета участника	
Приложение 3. Основные принципы вычисления оценок	
Приложение 4. Пример оцениваемых компетенций	

Часть 1. Проведение опроса методом 360 градусов

Введение

Данное руководство содержит информацию, необходимую для проведения опроса методом 360 градусов для оценки корпоративных и менеджерских компетенций персонала.

В тексте изложены основные правила поведения опроса методом 360 градусов и предоставления обратной связи участникам оценки. Вместе с тем в данном руководстве нет развернутого описания теоретических положений, лежащих в основе метода, основное внимание уделено практическим аспектам применения метода.

Более подробную информацию по теории метода и различных вариантах его использования можно найти в литературе, список которой мы приводим в конце данного руководства.

Основные термины

Анкетирование – процесс опроса, заполнения анкеты;

Респондент – человек, заполняющий анкету, чье мнение необходимо получить;

Координатор – человек, организующий проведение опроса в Компании, подготавливающий материалы, раздающий анкеты и собирающий анкеты, отвечающий на вопросы респондентов;

Участник (оцениваемый сотрудник) – менеджер которого оценивают респонденты;

Индивидуальное очное анкетирование – один из способов анкетирования, предполагающий самостоятельную работу респондента с предоставленным опросником в изолированном помещении в присутствии координатора, с последующей передачей анкеты координатору в запечатанном, не подписанном конверте;

Групповое очное анкетирование - один из способов анкетирования, при котором анкеты могут заполняться одновременно несколькими респондентами в одном помещении. При этом каждый респондент заполняет собственную анкету. В целях обеспечения анонимности и достоверности данных анкетирование проводится только в присутствии координатора;

Компетенция – это набор качеств (знаний, навыков, мотивов, установок), способствующих успешному решению определенной задачи и описанный в терминах наблюдаемого поведения.

Корпоративные компетенции – универсальны для каждого сотрудника компании

Менеджерские компетенции – универсальны для всех менеджерских позиций

Цель проведения опроса 360 градусов

Опрос 360 градусов проводится с целью получения информации о восприятии оцениваемого менеджера другими сотрудниками компании (руководителями, коллегами и подчиненными), структурированной по темам:

- уровень развития корпоративных и менеджерских компетенций сотрудника;
- уровень развития деловых навыков в рамках компетенций (отдельных аспектов компетенции);
- сильные стороны сотрудника, повышающие его менеджерскую эффективность;
- слабые стороны сотрудника, препятствующие его менеджерской эффективности.

Описание метода оценки

Опрос 360 градусов - это метод, позволяющий менеджеру получать всестороннюю полную обратную связь о том, как другие люди в организации воспринимают его управленческий стиль и, на основании этой информации, корректировать и углублять видение своих сильных и слабых сторон и планировать конкретные способы развития управленческих навыков и повышения эффективности работы.

Как правило, опрашиваются четыре группы сотрудников организации:

1. Сам менеджер
2. Руководители оцениваемого менеджера
3. Коллеги оцениваемого менеджера
4. Подчиненные оцениваемого менеджера

При выборе респондентов, предпочтение следует отдавать сотрудникам, активно взаимодействующим с оцениваемым участником.

Опрос 360 градусов может проводиться в двух формах: путем распространения бумажных бланков анкет или путем заполнения опросников в онлайн-форме.

Структура опросника и правила его заполнения

Перед тем, как начать проведение оценки, сотрудники Компании, ответственные за осуществление процедуры, должны внимательно ознакомиться с опросником, изучить его структуру и правила заполнения, чтобы быть готовыми ответить на возможные вопросы респондентов.

1. Структура опросника

Основу опросника составляют вопросы, которые сгруппированы в соответствии с моделью корпоративных и менеджерских компетенций.

На первой странице каждого опросника указывается Ф.И.О. менеджера, для оценки которого он предназначен.

Каждый вопрос представляет собой краткую поведенческую характеристику, описание поведения в той или иной рабочей ситуации. Характеристика описывается в форме вопроса (например: «*Умеет отстаивать свое мнение даже в неблагоприятных ситуациях?*») или утверждения (например: «*Принимая решения, проводит всестороннюю оценку возможных рисков*»), для описания используются глаголы действия в завершённой форме. Каждое утверждение должно описывать четкий завершённый поведенческий конструкт, не рекомендуется в одном вопросе перечислять сразу несколько поведенческих характеристик, которые могут быть по-разному оценены респондентом.

Неправильная формулировка вопроса	Правильная формулировка вопроса
<p>Умеет ставить задачи подчиненным.</p> <p>Утверждение не содержит описания поведения. Оно может быть по-разному понято и интерпретировано респондентами, что снизит валидность опроса</p>	<p>Четко ставит задачу подчиненным. Формулирует ее суть и критерии результата. Убеждается в правильном понимании подчиненным смысла поручаемых задач.</p>
<p>Хорошо ли ориентируется руководитель, в чьей компетенции находится решение возникающих в работе проблем, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где можно получить необходимую информацию?</p> <p>Использование в формулировках оценочных суждений «Хорошо/Плохо», «Нравится/Не нравится» и др. не допустимо, т.к. Размытая формулировка, не хватает четкости в описания ситуации, в которой оценивается поведение.</p>	<p>При решении рабочих задач своевременно обращается за помощью или консультацией к коллегам, обладающим необходимыми знаниями, информацией или ресурсами.</p>
<p>Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий.</p> <p>Использование в формулировках категоричных оборотов «Всегда/Никогда» нежелательно, т.к. отвечающий вынужден отвечать либо «Да», либо «Нет», не имея возможности оценить степень выраженности того или иного качества.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объективно оценивает сильные стороны и ограничения других людей. 2. Уважительно относится к окружающим, несмотря на их личностные особенности, статус в компании и квалификацию.
<p>Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание - наиболее эффективные методы работы с людьми.</p> <p>Нечеткая поведенческая формулировка, смешение нескольких поведенческих конструктов (выраженность функции контроля в управлении и приверженность конкретным методам управления людьми).</p> <p>Также не рекомендуется в формулировках вопросов/утверждений использовать обороты типа «считает», «думает», «предполагает» и др, которые описывают внутренне отношение оцениваемого сотрудника и не могут быть сколь-нибудь достоверно оценены другими (это похоже на вопрос «как Вы думаете, что думает оцениваемый по тому поводу?»). Формулировка должна описывать ПОВЕДЕНИЕ, а не отношение или мысли человека.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регулярно контролирует работу исполнителей по ходу выполнения работы, своевременно замечает отклонения от плана и предпринимает результативные шаги по исправлению ситуации. 2. Предоставляет исполнителям конструктивную обратную связь по результатам работы, поощряет успехи и помогает сотрудникам вынести уроки из неудач.
<p>Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения.</p> <p>Нечеткость формулировки, что приводит к различным интерпретациям вопроса со стороны респондентов. Не ясно, что означает «действительно требует», возникает разное представление о ситуациях, в которых человек проявляет инициативу, не хватает конкретики.</p>	<p>Проявляет инициативу в сложных ситуациях, требующих принятия нестандартных решений.</p>
<p>В разговоре с собеседником может хамить и переходить на личности.</p> <p>Не рекомендуется использовать негативные формулировки в вопросах. Также не следует применять слово «может», которое подразумевает двусмысленность формулировки (может делать, а может и не делать).</p>	<p>Сохраняет спокойствие и доброжелательность даже в конфликтной ситуации, при взаимодействии с агрессивно настроенным оппонентом.</p>

Задача респондента при работе с опросником состоит в том, чтобы определить, в какой степени, по его мнению, приведенная характеристика описывает конкретного менеджера, и поставить соответствующую оценку. В приведенном примере опросника (см. Приложение 1) используется шкала, содержащая девять уровней: от первого (менеджер не проявляет данное качество) до девятого (менеджер уверенно проявляет это качество, в том числе в сложных ситуациях, а также способствует развитию этого качества у других). Подробное описание шкалы оценки приведено на первой странице опросника (см. Приложение 1).

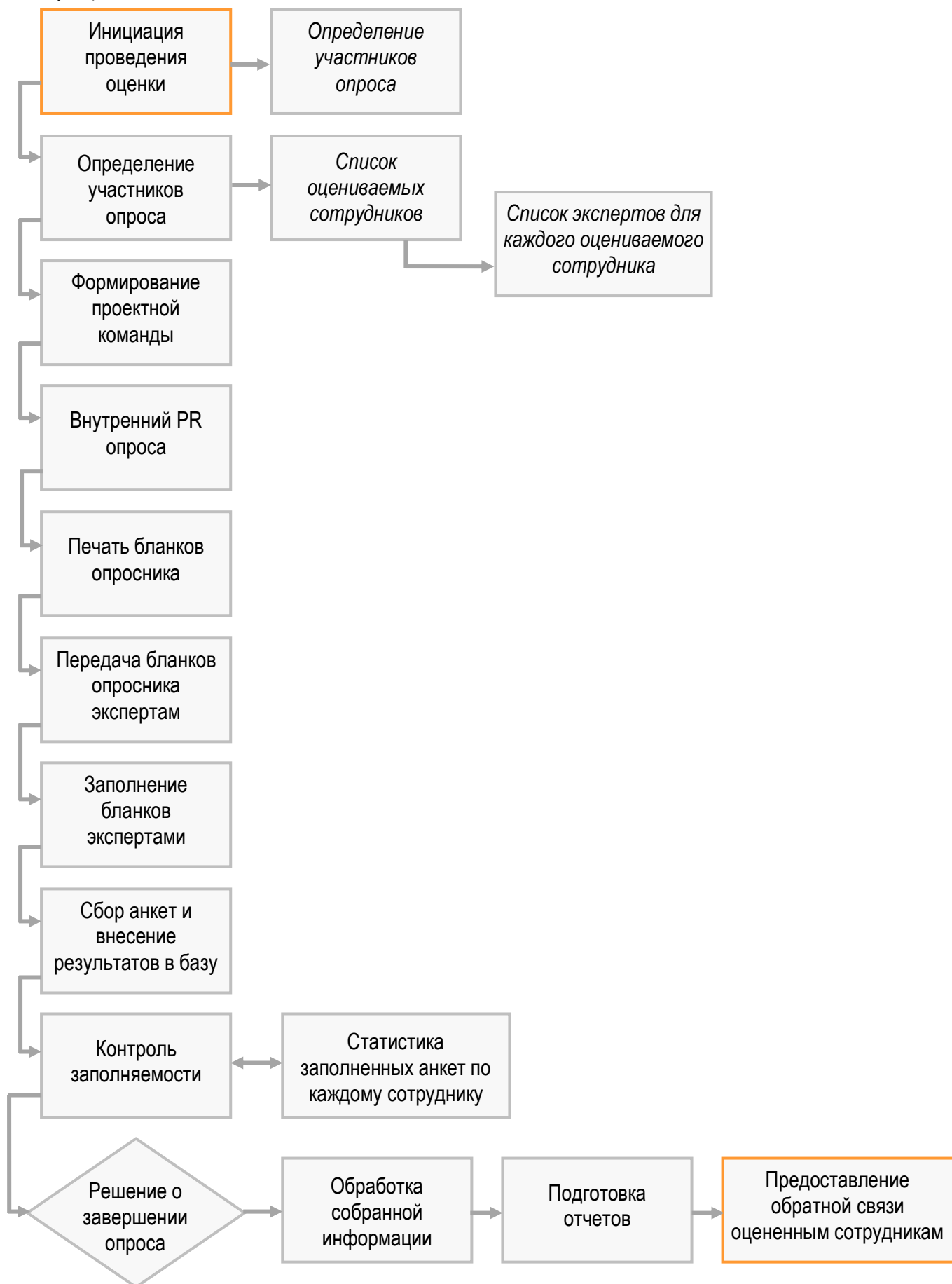
2. Правила заполнения опросника

Знание и соблюдение правил заполнения опросника - важное условие получения достоверных результатов в ходе опроса «360 градусов». Инструктаж по заполнению опросника проводится координатором опроса перед тем, как респондент приступит к работе с ним.

- Респондент заполняет опросник самостоятельно, в присутствии координатора. Он может задавать координатору вопросы по ходу заполнения опросника.
- Вместе с бланком опросника респондент получает от координатора чистый конверт формата А4. После завершения заполнения опросника респондент возвращает его координатору в запечатанном конверте без подписи.
- Опрос является анонимным, поэтому респондент не должен указывать в бланке опросника сведений, которые могли бы раскрыть его личность.
- В опроснике указаны ФИО менеджера, для оценки которого он предназначен, а также управленческий уровень менеджера по отношению к респонденту (коллега, руководитель или подчиненный). Респондент должен удостовериться в правильности этих сведений и в случае обнаружения ошибки обратиться к координатору опроса.
- При заполнении опросника респондент должен оценить степень соответствия рабочего поведения менеджера приведенной характеристике (в приведенном примере по 9-балльной шкале, см. Приложение 1). Ответы респондента вносятся в опросник в качестве четкой отметки напротив выбранной им оценки. В ответе на каждый вопрос должен быть выбран только один вариант ответа. Координатор должен уметь дать грамотные разъяснения о смысле используемой шкалы оценки, о наличии основных и «промежуточных» оценок (вся необходимая информация указывается в инструкции к опроснику, см. Приложение 1, тем не менее, координатор должен уметь прокомментировать этот текст).
- Иногда при заполнении опросника у респондента может возникнуть вопрос, почему именно он привлечен для участия в процедуре оценки. При ответе на данный вопрос координатор должен дать краткое описание методики отбора респондентов, рассказав, что к участию в опросе привлекаются сотрудники трех управленческих уровней, активно взаимодействующие с оцениваемым менеджером.

Этапы проведения опроса 360 градусов

Проведение опроса 360 градусов путем распространения бумажных бланков анкет включает в себя следующие этапы:



3. Определение участников опроса

Определение участников опроса – важный этап в проведении оценки 360 градусов, в ходе которого должны быть последовательно реализованы две задачи:

Вы просматриваете **ознакомительную версию** руководства по проведению оценки 360 градусов.

Полную версию руководства Вы можете приобрести на сайте www.sbsc.ru
(раздел: «[Магазин HR-технологий](#)»)