

### МЕХАНИЗМ ПРИМЕНЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ПРОЦЕССЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях беспрерывно меняющейся и изменчивой социально-экономической среды предприятие находится в постоянном поиске путей повышения эффективности своей деятельности, при этом со-1 временная управленческая наука и практика предлагают способы, связанные с учетом требований и пожеланий всех заинтересованных лиц предприятия. Достижение компромиссного решения в сложившихся условиях ведет к кардинальным переменам в процессах управления эффективностью работы, которые лежат в основе ключевых инновационных процессов, ведущих к успеху. В результате западными учеными был предложен действенный механизм оценки, учитывающий процессы обратной связи от заинтересованных лиц, который позволяет получать релевантную исчерпывающую информацию о текущем состоянии эффективности исполнения процессов на предприятии, а также создает информационную базу для систем учета профессионального развития кадров.

Такая методика получила название *обратной связи по типу 360 градусов* (метод «360 градусов») и является одной из новейших комплексных методик в сфере управления эффективностью работы (П. Уорд, 1997). Представляет собой систематический сбор информации о работе индивида (их группы) на основе данных, получаемых от заинтересованных лиц в процессе обратной связи [4, с.75]. Информация об эффективности работы отдельного лица генерируется на основе оценок, полученных в результате анкетирования таких стейкхолдеров, как руководитель, коллеги и подчиненные (рис. 1).



Рисунок 1. Модель обратной связи по типу 360°

К источникам анализа также относят внешних и внутренних клиентов, поставщиков (в соответствии с этим получает название методика «обратной связи по типу 540°»), кроме того, возможно использование процессов самооценки, в которых применяются те же критерии, которыми пользуются прочие источники обратной связи. Данный метод чаще всего используется для оценки деятельности руководителей среднего звена [3].

Деятельность в области обратной связи по типу 360° основывается на двух предпосылках: 1) знание о любых различиях между тем, какими мы видим себя и какими видят нас окружающие, повышает наше знание о себе; и 2) повышение самосознания является ключом к максимально эффективному исполнению роли лидера и, таким образом, становится краеугольным камнем

программ по развитию менеджеров и лидеров [1, с. 260].

*Целями методики* являются:

- поддержка программ профессионального обучения и развития менеджмента, а также систем ротации кадров;
- поддержка HR-процессов;
- поддержка решений об оплате и обеспечение основы для вознаграждения труда.

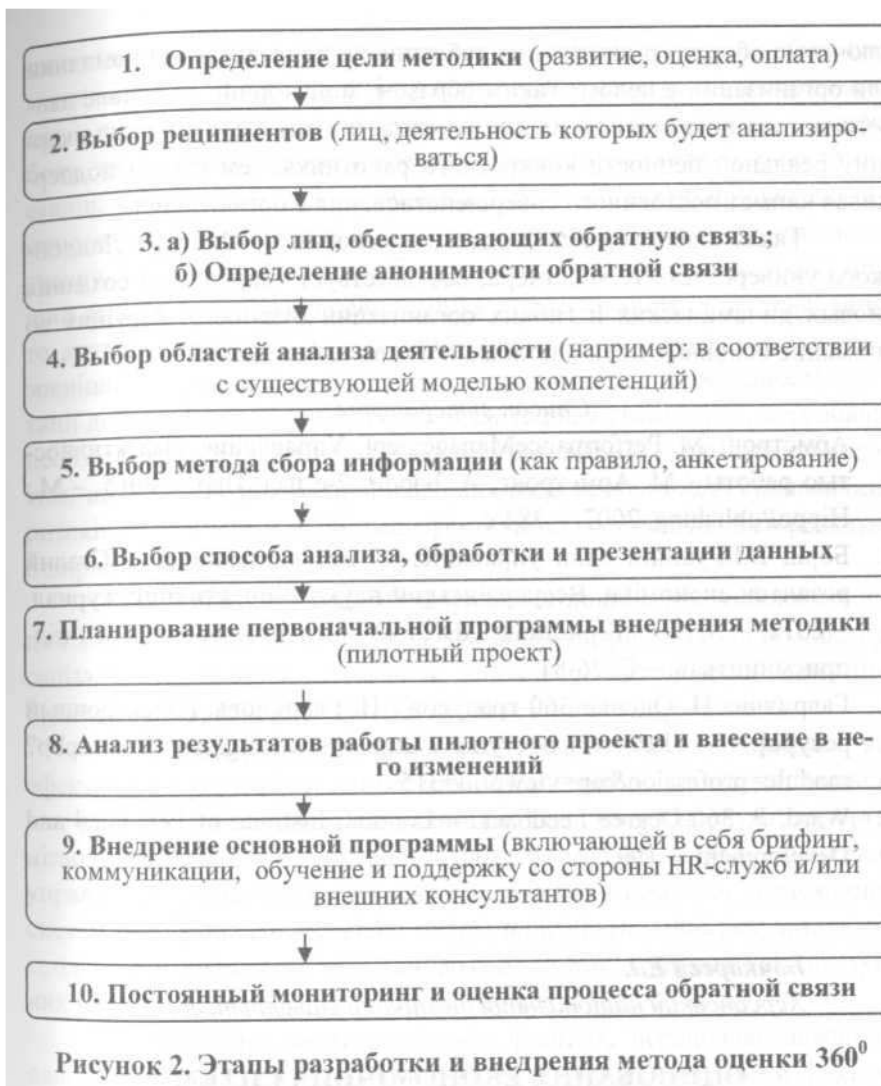
Определение целей в процессе оценки сотрудников компании

- необходимый этап разработки и внедрения данной методики (рис. 2), т.к. в зависимости от целевой ориентации будут в дальнейшем предприниматься мероприятия, инициированные ею, а также разрабатываться оценочные критерии компетенций работника, которые используются в процессе анализа.

Как правило, *методологической основой* обратной связи по! типу 360° является анкетирование (или метод опросника). Данные, полученные на такой базе, оценивают поведение работника с различным точек зрения в соответствии со списком компетенций, выставляя баллы по шкале, разработанной для конкретного опросника [2, с. 78].

Обычно результаты анкетирования обрабатываются с помощью программного обеспечения, разработанного организации или предоставленного внешними поставщиками, что позволяет проводить сбор и анализ данных быстро, с минимальными усилиями и создавать графические и числовые презентации.

Итогом данного процесса является отчет, который предоставляется работнику (либо его менеджеру или и работнику, и менеджеру). При этом исходным принципом отчетности является принцип анонимности, который позволяет избегать конфронтации в коллективе (однако он не является основополагающим: чем более бесконфликтной и открытой является культура и психологический климат в организации, тем более вероятно, что источник обратной связи не будет скрыт). В результате полученной информации инициируются дальнейшие мероприятия, связанные с профессиональным развитием работника, ротацией либо же оплатой по результатам работы.



Данная методика предоставляет персоналу широкий круг информации о том, как их работу воспринимают окружающие, повышает осведомленность о соответствии своих знаний и навыков существующей модели компетенций в организации, дает понимание о потребности в профессиональном развитии. Ее результаты позволяют оценить уровень результативности и эффективности деятельности персонала и определить новые возможности для их повышения и

ключевые области развития для работников, подразделения компании или организации в целом. Таким образом, мониторинг на основе данного метода позволяет высшему руководству определить четкую картину реальной ценности конкретного работника, тем самым поддерживая климат постоянного совершенствования в организации.

Такая аналитическая модель, по словам профессора Лондонского университета К. Флетчера, соответствует тенденциям создания «новых динамических и гибких организаций будущего, берущих во внимание основные идеи и положения экономики знаний».

*Список литературы:*

1. Армстронг М. PerformanceManagement. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Бэрон; 2-е изд. Пер. с англ. - MI HippoPublishing, 2007. - 384 с.
2. Борщ В.І. Рушійні сили управлінської результативності / Стале розвиток економіки. Всеукраїнський науково-практичний журнал - 2012. - №17. — Тернопіль: ГІВНЗ «Університет економіки і підприємництва». - С76-81.
3. Гаврилова Н. Оценка 360 градусов / Н. Гаврилова. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=315>
4. Ward, P. 360-Degree Feedback. - London, Institute of Personnel and Development. - 1997.