

А. А. Полякова

Магистрант

*Сибирско-американский факультет менеджмента
Байкальской международной бизнес-школы
Иркутского государственного университета*

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕТОДОМ «360 ГРАДУСОВ»
НА ПРИМЕРЕ ГК «ЕВРОСИБЭНЕРГО»**

Аннотация. В данной статье сделана попытка адаптировать систему оценки персонала методом «360 градусов» под Группу компаний «ЕвроСибЭнерго», на основе теоретических знаний и анализа деятельности компании в области оценки персонала.

Ключевые слова: оценка персонала, модель компетенций, метод оценки «360 градусов».

ЕвроСибЭнерго – крупнейшая частная российская энергетическая компания и одна из самых больших гидрогенерирующих компаний в мире. Энергоугольная компания «Иркутскэнерго» – мощный производственный комплекс, расположенный в Иркутской области и Красноярском крае. Установленная электрическая мощность составляет 12879,9 МВт, тепловая 1302 Гкал/ч. Комплекс включает в себя 3 гидроэлектростанций и 9 тепловых узлов, обеспечивающих электричеством и теплом крупнейшие города Сибири.

Кадровая политика Компании ОАО «Иркутскэнерго» нацелена на сохранение и преумножение человеческого капитала, который является одним из основных конкурентных преимуществ в современном бизнесе и условием для повышения стоимости Компании. Оценка персонала способствует повышению объективности в оценке степени вклада в достижение результатов Компании.

Оценка «360 градусов» часто используется как инструмент оценки деятельности сотрудников за год для определения уровня одной из составляющих КРІ, и начисления годовой премии в соответствие с уровнем. Кроме того применяется для оценки сотрудников на включение в кадровый резерв или план преемственности. В Компании ОАО «Иркутскэнерго» существует on-line проведения оценки 360 градусов. On-line система проведения оценки 360° представляет собой серверное программное обеспечение, поддерживающее весь процесс проведения оценки персонала.

Для того чтобы выявить недостатки Системы оценки персонала методом «360 градусов» в ОАО «Иркутскэнерго», необходимо проанализировать каждую составляющую Системы:

Модель Компетенций. Было выявлено, что модель компетенций в Компании составлена для управленческого звена, и, несомненно, состоит из умений, знаний и навыков, которые важны для Компании, но не является полной и проработанной на основе мнений и рекомендаций топ-менеджмента.

Шкала оценок. Небольшим недочетом является пятибалльная шкала оценок, так как это приводит к школьным стереотипам: 3 – это плохо, 5, – это хорошо. Участники не могут быстро привыкнуть к тому, что 3 является нормой (не идеально, но соответствует требованиям), а 5 это отлично (эта оценка, встречающаяся крайне редко).

Технические недочеты Системы. При добавлении сотрудников в опрос система не фильтрует уже существующих участников, поэтому получают оценки дубли. Процесс подготовки системы к оценке замедляет прикрепление к оцениваемому сотруднику оценщиков и назначения им статусов. Не осуществляется полный статистический анализ, и замедляется составление рейтинга оцениваемых, а также списка сотрудников с их средним баллом из-за отсутствия выгрузки результа-

тов оценки в Excel. Система не имеет такой функции, как отправка отчетов, прошедшим оценку сотрудникам.

Отчеты и обратная связь. Индивидуальные отчеты высылаются на электронные адреса сотрудников, с краткими пояснениями для чего проводится оценка 360 градусов, но без индивидуальной обратной связи, рекомендаций и советов. Проводится консультирование заинтересованных сотрудников по телефону, о том, что в отчете значит тот или иной пункт, и даются рекомендации по западающим компетенциям.

Из анализа системы оценки персонала данным методом в компании ОАО «Иркутскэнерго» следует, что система оценки требует совершенствования, так как необходима адаптация модели компетенций и шкалы оценок, в соответствии, со стратегией Компании. И, кроме того, техническая доработка системы, более грамотное формирование отчетов и налаживание результативной обратной связи.

Модель компетенций была создана 5 лет назад, на данный момент она нуждается в корректировке. Изменение модели связано с ростом бизнеса, и обновлением команды топ-менеджеров. Для корректировки модели компетенций были проведены интервью с топ-менеджерами ГК «ЕвроСибЭнерго». Интервью были проведены методом репертуарных решеток. Затем результаты интервью автором были консолидированы в единую таблицу, которая в результате много численных редакций получилась достаточно обширной, и состояла из двенадцати компетенций. Консолидированная модель компетенций была предоставлена топ-менеджменту ГК «ЕвроСибЭнерго» в формате опроса-шкалирования для составления рейтинга компетенций, и сокращения и количества. В результате редакций и шкалирования компетенций образовалась определенная модель, включающая следующие компетенции: 1) профессионализм; 2) ответственность и принятие решений; 3) лидерство; 4) ориентация на результат; 5) анализ и системность мышления; 6) ориентация на собственное развитие и развитие подчиненных; 7) проактивность; 8) сотрудничество; 9) открытость к изменениям/новому.

Совершенствование шкалы оценок. Автор считает, что необходимо отойти от 5-бальной системы оценки персонала, так как уже говорилось выше, она ассоциируется со школьной шкалой отметок: 3 – это низкая оценка, а 5 – это оценка, которая должна быть у всех хороших учеников, в нашем случае сотрудников. В существующей системе оценки подразумевается, что 3 – это достаточный балл для соответствия, а 5 баллов – это звездные результаты. Участникам оценки сложно перестроиться на какое-то время, на другие значения оценок, поэтому в отчетах могут получаться не совсем достоверные результаты.

В опрос рекомендуется включить несколько вопросов-утверждений, не предполагающих «крайних» формулировок ответов. Они помогают выяснить искренность участников исследования. Напри-

мер, однозначно невозможно дать полярные ответы в таких утверждениях: «Не допускает даже мелких ошибок»; «Всегда позитивно воспринимает любые решения руководства и т. п.». Если на такие вопросы-утверждения оценщик дает «крайний» ответ, это говорит или о его искренности (завышение оценок), или о формальном подходе к опросу. Если таких вариантов много, то необходимо отправить повторно анкету или заменить оценщиков, так как достоверность результатов оказывается под вопросом.

Некоторые сотрудники склонны выбирать для оценки преимущественно одинаковые ответы. Чаще всего это ответы типа «Всегда так действует» или «Никогда так не действует», сотрудник не особенно вдумывается в вопросы и отвечает формально. Эту проблему можно избежать при помощи включения в оценку вопросов, ответом, на который будет – «Не проявляет никогда». Эти вопросы позволяют проанализировать результаты на предмет объективности и достоверности и исключить те, которые не отвечают этим критериям. То есть два или три вопроса имеют разные формулировки, но по содержанию абсолютно идентичны (располагаться они должны не рядом).

Возможность смешивать вопросы/индикаторы в опросе, т. е., не разделяя их на блоки по компетенциям, позволит получить более объективные оценки, так как сотрудник станет внимательнее вчитываться, а не просто ставить одну оценку во всех вопросах/индикаторах, например, лидерство – 5. Необходимо добавить такую возможность, как открытые вопросы, где оценщик сможет описать какой-то дополнительный индикатор, положительные черты оцениваемого сотрудника или дать какие-либо рекомендации.

Техническая доработка системы. Исследовав текущее техническое состояние системы, автором были дан ряд рекомендаций и дополнительных функций, позволяющих сделать работу с системой оценки более эффективной, удобной и быстрой.

Обработка данных. Большим преимуществом использования метода 360 градусов является получение данных, которые могут быть проанализированы разными способами, и делать важные для Компании и сотрудников выводы, и действовать в соответствии с ними. Из результатов оценки можно определить:

Индивидуальный/коллективный рейтинг компетенций.

- Выявление 10 поведенческих индикаторов, получивших наиболее высокую оценку.
- Средняя достоверность полученных результатов, на какой процент оценка завышена/занижена?
- Расчет показателя средней согласованности (индивидуально/по группе).

- Расчет стандартного отклонения по компетенциям/ по экспертам/ по группам экспертов.
- Факторный анализ по компетенциям.
- Сводные значения по категориям оценщиков, объединенных в группы с предоставлением средних значений по всем компетенциям (рис. 1).

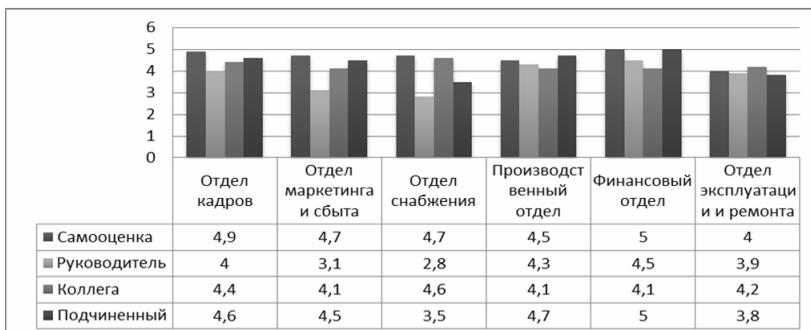


Рис. 1. Сравнение средних значений по отделам, в зависимости от статусов оценщиков

Сводные значения по категориям оценщиков, объединены в группы – представлены средние значения по всем компетенциям (рис. 2).

Коммуникации: обратная связь с оцениваемыми сотрудниками. Индивидуальный отчет должен дать сотруднику полное понимание – от того что такое метод 360 градусов и зачем он проводится до согласованности оценок.



Рис. 2. Сравнение средних значений по статусам оценщиков, в зависимости от отдела

А. Рейтинг каждой компетенции по отношению к компетенциям других оцениваемых.

В. Результаты по компетенциям. Рейтинг отражает оценку по 100-бальной шкале (табл. 1).

Таблица 1

РЕЗУЛЬТАТЫ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Компетенция	Статус	Оценка	Рейтинг
Ориентация на результат	Самооценка	4,5	84 %
	Оценщики	4,3	80 %
	Руководитель	4,1	76 %
	Коллега	4,4	82 %
	Подчиненный	4,3	80 %

С. Оценки сотрудника. Например, в таком виде, по каждому индикатору (табл. 2).

Д. Сильные и слабые стороны по мнению оцениваемого (самооценка) и по мнению окружения (развернутые ответы).

Е. Согласованность оценок.

Групповой отчет обычно составляется по требованию руководителя на своих подчиненных. Отчет содержит рейтинги сотрудников, а также различные схемы и показатели, например, общая критичность оценок. Содержание группового отчета может выглядеть следующим образом:

А. Введение.

В. Рейтинги по компетенциям: профессионализм; ответственность и принятие решений; лидерство; ориентация на результат; анализ и системность мышления; ориентация на собственное развитие и развитие подчиненных; проактивность; сотрудничество; открытость к изменениям/новому.

Таблица 2

ОЦЕНКИ СОТРУДНИКА

Сохраняет баланс профессионального и личного пространства	Всегда так действует	0	
	В большинстве случаев так действует	2	
	В половине случаев так действует	3	
	Редко так действует	2	
	Никогда так не действует	0	
	Затрудняюсь ответить	1	

С. Общая критичность оценок – показатель отражающий, насколько критичен сотрудник был в своих оценках. По этому показателю можно определить, кому из коллег участник ставил наиболее высокую оценку, а кому занижал балл.

Д. Общая согласованность оценок – «глаз народа». На сколько оценки оцениваемого «типичны», похожи на оценки других участников.

Е. Показатели усредненных оценок по группам оценщиков и компетенциям (табл. 3).

Таблица 3

ПОКАЗАТЕЛИ УСРЕДНЕННЫХ ОЦЕНОК ПО ГРУППАМ
ОЦЕНЩИКОВ И КОМПЕТЕНЦИЯМ

	Профессионализм	Лидерство	Среднее
Самооценка			
Руководитель			
Коллега			
Подчиненный			

По результатам оценки 360 градусов, выявляются компетенции требующие внимания и развития, для этого создается план развития сотрудника. Индивидуальный план развития работника – это документ, содержащий в себе цели и программу развития сотрудника, его профессиональных и деловых качеств. ИПР обычно состоит из: краткой личной информации о работнике; имя и должность руководителя; информация об имеющихся компетенциях, степени их развитости (выявленных из оценки) и необходимости из дальнейшего развития для достижения следующего этапа карьеры; мероприятия, действия, которые необходимо выполнить сотруднику для развития соответствующих компетенций.

Индивидуальный план развития составляется с учетом перспективы дальнейшего карьерного роста сотрудника внутри компании. Поэтому индивидуальный план развития в более полном его виде может стать индивидуальным планом карьеры. Для этого он должен в себе дополнительно содержать: информацию о возможных перемещениях сотрудника в рамках Компании; информацию о замещаемой должности; информацию о целях работника относительно служебно-профессионального роста; и другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника. Индивидуальный план составляется для сотрудника сроком не менее чем на 1 год, индивидуальный план карьеры – на 5 лет.

Пример плана индивидуального развития

ФИО сотрудника: Иванов Иван Валерьевич

Должность сотрудника: Руководитель инженерного отдела

ФИО руководителя: Алексеев Анатолий Владимирович

Должность руководителя: Генеральный директор

Дата заполнения ИПР 03.05.2013.

Компетенции, нуждающиеся в развитии (на основании результатов оценки 360 градусов от 20.04.2013):

1. Ориентация на собственное развитие и развитие подчиненных.

2. Сотрудничество.

Другие качества, профессиональные навыки, нуждающиеся в развитии (табл. 4).

Таблица 4

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ОЦЕНИВАЕМОГО СОТРУДНИКА,
НУЖДАЮЩИЕСЯ В РАЗВИТИИ

Направления развития	Действия	Сроки	Отметка о выполнении, комментарии руководителя
Ориентация на собственное развитие и развитие подчиненных	Регулярно расширять профессиональные знания Посещать тренинги и семинары по само-развитию и т. д.	01.06.13– 01.01.14	

Усовершенствованная система оценки персонала «360 градусов» позволит Компании мотивировать сотрудников на развитие и достижение высоких целей, разрабатывать персонализированные планы развития, выявлять наиболее перспективных работников Компании для включения в кадровый резерв или ротации. К тому появляется некоторая возможность повлиять на корпоративную культуру Компании. Например, внедрение процесса оценки 360 градусов может повлиять на стиль управления сотрудниками, так как подчиненные-оценщики дадут руководителю пищу для размышления в области управления.