

Таблица 3

Соответствие психотипов разным видам темперамента

Темперамент SP	Темперамент SJ	Темперамент NF	Темперамент NT
ESFP	ESFJ	ENFJ	ENTJ
ISFP	ISFJ	INFJ	INTJ
ESTP	ESTJ	ENFP	ENTP
ISTP	ISTJ	INFP	INTP

Оценив темперамент и психотип кандидата на вакантную управленческую должность, можно сделать вывод, справится ли кандидат с обязанностями, которые на него будут возлагаться. Понять, что мешает человеку быть более эффективным в вопросах, несложно. Просто стоит сопоставить то, что требуется от управленца, с тем, к чему он склонен, судя по тесту. Станет ясно, какие задачи лучше ставить. Необходимо пользоваться не только кратким описанием психотипа, но и расшифровывать каждую из четырех букв, которыми этот психотип обозначен. И тогда тест послужит инструментом продвижения кандидата по карьерной лестнице и предметом саморазвития работника, ведь тест хорош тем, что не просто показывает сильные и слабые стороны управленца, а дает всестороннюю картину его характера.

Поскольку опросник Майерс-Бриггс относительно прост в использовании, он стал одним из самых популярных и наиболее часто применяемых психологических инструментов на сегодняшний день.

Литература

1. Алехина О.Е. Служба персонала / О.Е. Алехина, А. В Павлуцкий // Управление персоналом. – 2015. – №11. – С. 56-59.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П.Егоршин – М.: Академия, 2014. – 624 с.
3. Королёв О. Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики // Инициативы XXI века. – 2015. – №2. – С.40-48.
4. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 2014. – 527 с.
5. Официальный сайт «Директор по персоналу». [Электронный ресурс]. – 2016. – URL: [http:// e.hr-director.ru](http://e.hr-director.ru) (дата обращения: 20.01.2017).

ДОСТОИНСТВА МЕТОДА ОЦЕНКИ «360 ГРАДУСОВ»

К.А. Коновалова

Научный руководитель доцент И.В. Шарф

Национальный исследовательский Томский политехнический университет, г.Томск, Россия

Одним из факторов расширения конкурентоспособности компании как на национальном, так и на мировом рынке является наличие квалифицированных и высокомотивированных кадров, как следствие актуализируется задача постоянного мониторинга и оценки персонала компании. Оценка персонала позволяет значительно повысить качество трудовых ресурсов предприятия за счет целенаправленного обучения и развития, основанного на ее результатах. Существующие сегодня методы оценки работы персонала уже опробованы на практике и показали, что с их помощью можно с высокой степенью достоверности оценить как профессиональные, так и личные качества сотрудника [1].

Личностный и карьерный рост сотрудников должен основываться на результатах оценок их личных и профессиональных компетенций. Одним из самых доступных и простых способов такой оценки является метод «360 градусов».

Метод «360 градусов» – это система оценки сотрудника, позволяющая собрать и систематизировать данные о его реальном поведении в различных рабочих ситуациях. Кроме того, с помощью этого метода возможно составить четкое мнение о том, насколько сотрудник соответствует критериям занимаемой должности, насколько он владеет необходимыми для этого компетенциями. Основная задача данного метода заключается в выявлении слабых факторов в работе определенного сотрудника. Конечный результат в виде среднеарифметических показателей предоставляется оцениваемому специалисту, чтобы он мог увидеть мнение окружающих о его профессиональной деятельности и личных качествах. Такой подход позволяет человеку самостоятельно скорректировать определенные аспекты своего поведения в конкретных рабочих ситуациях [6].

Оценка персонала по методу «360 градусов» дает возможность проанализировать поведенческие, личностные и профессиональные качества сотрудника на основании опроса людей, которые непосредственно связаны с ним в различных рабочих сферах и ситуациях. Также в опросе принимает участие и сам сотрудник, в этом случае для него будет интересно сравнить собственное мнение об имеющихся у него компетенциях с тем, что сложилось у его коллег и установленными для данной должности нормами.

В каждом конкретном случае в качестве оценщиков необходимо выбирать именно круг людей, имеющих разносторонние контакты с сотрудником:

- верхний сегмент круга – непосредственный руководитель и вышестоящее начальство;

- нижний сегмент – подчиненные работники (если таковые имеются);
- боковые сегменты – коллеги, клиенты, партнеры [5].

Ротация кадров внутри компании – один из эффективных способов отбора подходящих кандидатов на имеющиеся вакансии. Сотрудники, обладающие необходимыми компетенциями или те из них, чьи компетенции превышают установленные для занимаемых должностей требования, легко могут быть выявлены и назначены на новые рабочие места. Это не только поможет сократить время на поиск и адаптацию, необходимое для кандидатов со стороны, но и станет хорошим мотивирующим фактором к саморазвитию для персонала компании [6].

Специалисты кадровой службы получают понятные критерии, позволяющие с высокой степенью достоверности оценить, будет ли успешным тот или иной сотрудник. Кроме этого, формируется прозрачная и объективная система деловой оценки персонала, которая повышает мотивацию сотрудников и является стимулом к саморазвитию.

Рассмотрим подробно отчет по анкете «Метода 360 градусов» и попробуем выявить является ли эффективной данная методика для подбора кандидатов на вакантные должности управленческого звена компании.

Модель компетенций руководителя включает в себя четыре блока:

- базовые (индивидуальные характеристики);
- профессиональные (производственная деятельность);
- управленческие (работа с подчиненными);
- управленческие (работа с другими) компетенции [2].

В таблице 1 представлены результаты оценки компетенций кандидата Х, который претендует на должность начальника отдела ОАО «ТомскНИПИнефть».

В оценки принимали участие:

- сам кандидат на вакантную должность начальника отдела;
- заместитель генерального директора, непосредственный руководитель кандидата Х;
- начальник группы, коллега кандидата Х;
- подчиненная кандидата, инженер 1 категории.

По итогам данной оценки членам комиссии необходимо выявить зоны:

- А — завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- Б — заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- В — высокой и низкой оценки;
- Г — различий в оценке одних и тех же компетенций у оценивающих разных уровней.

В случае А и Б следует выяснить у коллег и руководителей причину расхождений. В нашем случае прослеживается заниженная самооценка по сравнению с оценкой окружающих. Можно сделать вероятный вывод, что человек не может увидеть себя со стороны. Ему определено стоит чаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать поведение — свое и тех людей, которые рассматриваются как эталон, т. е. обладают значимыми для данной компании компетенциями.

Ситуация В дает наиболее полное представление о сильных и слабых сторонах работника. Больше подходит к нашей ситуации, так как имеются, как наивысшие оценки, так и наименьшие. Большой плюс в данном случае — то, что человек может увидеть себя со стороны, понять, как на него реагируют окружающие.

Зона Г очень важна для анализа как самим оцениваемым, так и его руководителем. Стоит четко определить причину расхождений и скорректировать свое поведение в ходе общения на тех уровнях, к которым относятся сотрудники, давшие низкие оценки. По данным анкеты сильное различие в оценках есть с коллегой равным по должности, причиной может быть различие в стиле управления, а также межличностные отношения. Возможно, имеются еще какие-то причины, потому что оценка значительно отличается от оценок непосредственного руководителя, подчиненного и самооценки кандидата.

Членам комиссии необходимо рассмотреть каждый блок поподробнее, чтобы выявить сильные и слабые стороны оцениваемого, а также понять подходит ли кандидат Х на должность начальника отдела.

Таблица 1

Оценка компетенций кандидата Х на должность начальника отдела ОАО «ТомскНИПИнефть»

Компетенции	Начальник	Коллега	Подчиненный	Кандидат Х
Базовые	Знает свою работу Слабо энергичен Умеет работать под давлением Несет ответственность за принятие решений Креативный Имеет грамотную речь и письмо Не всегда идет на риски Инициативен	Знает свою работу Слабо энергичен Не умеет работать под давлением Несет ответственность за принятие решений Креативный Имеет средне развитую грамотную речь и письмо Часто рискует Неинициативен	Слабо знает свою работу Слабо энергичен Умеет работать под давлением Несет ответственность за принятие решений Креативный Имеет грамотную речь и письмо Часто рискует Инициативен	Знает свою работу Энергичен Не умеет работать под давлением Несет ответственность за принятие решений Некреативный Имеет средне развитую грамотную речь и письмо Часто рискует Неинициативен

Профессиональные	Умеет контролировать сроки заказов и качество их выполнения Умеет расставлять приоритеты в работе Умеет планировать краткосрочные и долгосрочные цели	Слабо умеет контролировать сроки заказов и качество их выполнения Слабо умеет расставлять приоритеты в работе Умеет планировать краткосрочные и долгосрочные цели	Умеет контролировать сроки заказов и качество их выполнения Умеет расставлять приоритеты в работе Умеет планировать краткосрочные и долгосрочные цели	Умеет контролировать сроки заказов и качество их выполнения Слабо умеет расставлять приоритеты в работе Слабо умеет планировать краткосрочные и долгосрочные цели
Управленческие (работа с подчиненными)	Умеет делегировать полномочия Умеет слушать Имеет лидерские качества, ведет коллектив за собой Имеет способность объективно оценивать подчиненных Нацелен на развитие и обучение своей команды	Не умеет делегировать полномочия Умеет слушать Слабо развитые лидерские качества, не умеет вести за собой Не всегда объективно оценивает подчиненных Не всегда настроен на развитие и обучение своей команды	Умеет делегировать полномочия Умеет слушать Имеет лидерские качества, ведет коллектив за собой Имеет способность объективно оценивать подчиненных Не всегда настроен на развитие и обучение своей команды	Умеет делегировать полномочия Умеет слушать Слабо развитые лидерские качества, не умеет вести за собой Имеет способность объективно оценивать подчиненных Не всегда настроен на развитие и обучение своей команды
Управленческие (работа с коллегами)	Умеет работать с разными людьми Отличная работа в команде Взаимодействует с Заказчиками Имеет способность делиться знаниями	Не ко всем находит подход в работе Отличная работа в команде Взаимодействует с Заказчиками Способность делиться знаниями средняя	Умеет работать с разными людьми Не всегда получается работать в команде Взаимодействует с Заказчиками на среднем уровне Способность делиться знаниями средняя	Не ко всем находит подход в работе Отличная работа в команде Взаимодействует с Заказчиками Способность делиться знаниями средняя

Проанализировав таблицу, можно сказать, что при оценке базовых компетенций кандидат X получил довольно высокие оценки, что является хорошим показателем, так как базовые компетенции являются фундаментом работы управленца. Он способен проанализировать информацию и принять на основе ее анализа адекватные, взвешенные решения.

Кандидат X готов ставить перед собой амбициозные цели и предпринимать эффективные действия для их достижения. Настойчив в преодолении препятствий. Не боится отстаивать свою позицию. Ориентирован на конечный результат. Обладает высокой эффективностью, выполняя как рутинные, так и новые, нестандартные задачи. Показывает настойчивость в преодолении препятствий. Осваивает новые направления работы, умеет планировать как краткосрочные, так и долгосрочные цели. Правильно расставляет приоритеты в профессиональной деятельности.

Кандидат X обладает харизмой, эффективно организует взаимодействие людей. Справедлив по отношению к подчиненным. Обеспечивает команду всеми необходимыми ресурсами. Умеет вдохновить людей на достижение поставленных целей. При этом является жестким и директивным лидером.

Кандидат X, прежде всего, ориентирован на достижение результата, а не на построение отношений. Принимает активное участие в жизни компании. Имеет четкую позицию по большинству вопросов и готов ее отстаивать, что в силу его высокой эмоциональности может приводить к конфликтам, перерастающим в противостояние, с сотрудниками из других подразделений.

Общий балл каждого участника оценки представлен на рисунке 1.

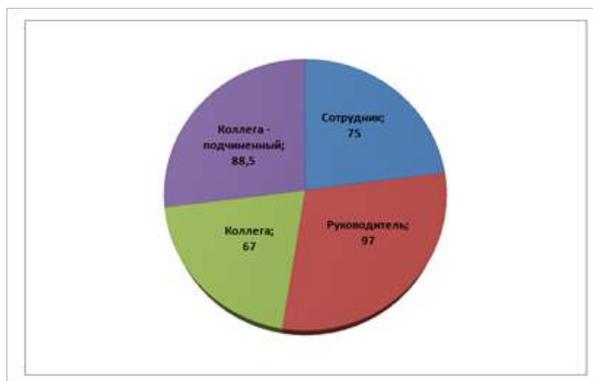


Рис. 1. Общий балл по каждому участнику оценки из максимальных 100 баллов

Из диаграммы видно, что результаты оценки со стороны подчиненного оказались средними, непосредственный руководитель оценил его очень высоко, а коллега довольно низко. Здесь необходимо проследить взаимоотношения коллег на разных уровнях взаимодействия.

Для руководителя может показаться неожиданностью то, что он оценил одного из своих подчиненных кандидата Х, руководителя среднего звена, значительно выше (97 баллов), чем коллега, равный ему по статусу, и подчиненный. Возможно, он является его «любимчиком» или играют роль дружеские отношения, здесь требуется более пристальное наблюдение и фильтрация социально-желательного поведения. Если проследить уровень его оценок, то можно увидеть, что 20 из 22 возможных, он поставил по максимуму (100 % – очевидно, сильно развитая компетенция).

Но ни в коем случае нельзя исключать вариант, что кандидат Х – специалист своего дела, и его руководитель оценил его по достоинству.

Оценки подчиненного кандидата Х являются средними (88,5 баллов), что говорит о том, что кандидат Х является неплохим руководителем, но ему необходимо наладить работу в команде и научиться делиться знаниями, именно за эти компетенции он получил среднюю оценку (50 % из 100 % возможных – приемлемая компетентность («нормально»)).

Для многих поставить не самую лучшую оценку коллеге означает «настучать» на него. Но это не про коллегу кандидат Х, так как он оценил коллегу достаточно строго (67 баллов). Возможно, здесь имеет значение различие в методах управления и коллеги видят происходящее вокруг них по-разному. Но нельзя не сказать о том, что оценив коллегу средне в 50 % компетенциях, он сказал правду, что сможет помочь кандидату Х узнать зоны развития и получит возможность их корректировать.

Исходя из анализа анкеты, комиссия может вынести решение, что кандидат Х обладает знаниями и умениями, имеет черты характера необходимые и важные для выполнения должностных обязанностей. И в связи с этим он соответствует должности начальника отдела, к тому же по многим компетенциям он набрал достаточно высокий балл.

Из результатов исследования видно, что действующая оценка компетенций «360 градусов» имеет ряд преимуществ:

1. Возможность получения разносторонней оценки определенного работника. При формировании списка оценщиков необходимо включать в него людей из ближнего и дальнего круга рабочих контактов. Это дает возможность получить наиболее объективную информацию.

2. Демократичность системы. По методу 360 градусов можно оценивать не только рядовых сотрудников, но и руководителей подразделений, отделов и компании. Не секрет, что эффективность работы коллектива в целом во многом зависит от лояльности его членов к начальству. Анонимное оценивание позволяет определить категории и факторы в поведении руководителя, которые вызывают негативную реакцию у подчиненных, определить критерии, требующие корректировки.

3. Многоплановость. В зависимости от цели для анкеты формируются практически любые вопросы. Например, можно выявить, как ведет себя сотрудник в определенных ситуациях (срочная работа, необходимость быстрого решения, конфликт). Метод позволяет оценить, как профессиональные, так и личные качества человека, например, коммуникабельность или способность противостоять стрессу.

4. Наглядность. Результаты опроса можно представить в виде текстового описания, графика, диаграммы, таблицы с указанием основных критериев и среднеарифметической оценки респондентов по ним [6].

Однако, несмотря на представленный набор преимуществ, данный метод обладает рядом недостатков. Как показывает практика, при такой оценке возникает возможность свести к минимуму объективность оценки. Каждый рабочий коллектив строится на взаимоотношениях между сотрудниками, этот аспект оказывает воздействие на правдивость оценивания. Например, при тестировании руководителя у подчиненных может возникнуть небезосновательная тревога по поводу последующего «разбора полетов». Страх испортить отношения с начальством и даже потерять работу может привести к тому, что результаты оценки будут явно завышенными. К недостаткам методики можно отнести также необходимость предварительной подготовки к проведению опроса и трудоемкость процесса обработки информации.

Литература

1. Алехина О.Е. Служба персонала / О.Е. Алехина, А. В Павлуцкий // Управление персоналом. – 2015. – №11. – С. 56-59.
2. Пахлова И.В. Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций // Молодой ученый. – 2014. – № 12. – С. 162–169.
3. Симоненко С. Исследование компетенций успешных менеджеров в России. Модель «20 граней» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hrm.ru> (дата обращения – 10.01.2017).
4. Шиканов Л. А. Профессиональные и личные компетенции российского менеджера [Электронный ресурс] / Л.А. Шиканов, В.С. Мандрик // Актуальные проблемы гуманитарных наук: сб. научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. 5-6 апреля 2012 г., Томск – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 171–172.
5. Плюсы и минусы метода 360 градусов. [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Директор по персоналу». – 2016. URL: <http://e.hr-director.ru/> (дата обращения – 10.01.2017).
6. 6 способов извлечь практическую пользу из метода 360 градусов. [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Директор по персоналу». – 2016. – URL: <http://e.hr-director.ru/> (дата обращения 10.01.2017).