

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ «360 ГРАДУСІВ» ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ РОБІТНИКІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано використовувати модель «360 градусів» для оцінювання робітників виробничих підприємств. Обґрунтовано доцільність модифікації методу «кругового оцінювання» для даної категорії персоналу. Визначено групи оцінювачів та критерії оцінювання основних і допоміжних робітників.

Предложено использовать модель «360 градусов» для оценивания рабочих производственных предприятий. Обоснована целесообразность модификации метода «кругового оценивания» для данной категории персонала. Определены группы оценщиков и критерии оценивания основных и вспомогательных рабочих.

360-degree feedback is proposed to use to appreciating workers of productive enterprises. The advisability of «multisource assessment» modification for this category of personal is grounded. The groups of appraisers and criterions to appreciating basic and related workers are determined.

Ключові слова. Оцінювання персоналу, метод 360 градусів, кругове оцінювання, робітники.

Ключевые слова. Оценка персонала, метод 360 градусов, круговое оценивание, рабочие.

Key words. Estimation of personal, 360-degree feedback, multisource assessment, workers.

Вступ. Ефективність мотивування персоналу будь-якого підприємства багато в чому залежить від дієвості та об'єктивності системи його оцінювання. Для виробничих підприємств в сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання об'єктивного оцінювання основного рушія його діяльності та розвитку — робітників. На вітчизняних підприємствах сьогодні робітників здебільшого оцінюють за безпосередніми результатами — продуктивністю праці та складністю виконуваної роботи, в основному враховуючи також їх кваліфікаційний рівень і, подекуди, дисциплінованість та ініціативність, покладаючись при цьому на часто суб'єктивні судження керівників. У визначених випадках загальне оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня здійснює кваліфікаційна комісія. Попри значні досягнення науковців щодо розробок з оцінювання персоналу, питання удосконалення системи оцінювання саме робітників часто залишається поза увагою.

Водночас, у світовій практиці управління персоналом існує безліч прогресивних методик оцінювання, однією з яких є так звана «модель 360 градусів» («модель 360⁺»). За своєю суттю вона покликана звести до нуля суб'єктивність оцінювання, так як свою думку про працівника висловлює не тільки безпосередній керівник, а й колеги, підлегли та клієнти. З огляду на свою всеосяжність, ця методика набуває все більшого поширення. Однак, її пропонують застосовувати в першу чергу до управлінського персоналу, рідше — до спеціалістів, оминаючи категорію «робітники». До того ж, у традиційному викладі передбачено оцінювання не стільки професійних, скільки особистісних якостей працівника.

Постановка завдання. Адаптація даної моделі до оцінювання основних та допоміжних робітників підприємства дозволить удосконалити систему мотивації цих категорій персоналу.

Результати дослідження. Метод оцінювання персоналу 360⁺ почали активно застосовувати на Заході в 90-і роки ХХ століття. Це порівняно молода методика, яка ще недавно вважалася експериментальною, але тепер надійно затвердилася як стандартна. Особливо активно модель використовують міжнародні компанії. Метод 360⁺ ще називають «круговим оцінюванням», так як враховується думка про працівника не лише його безпосереднього керівника, але й підлеглих, колег і клієнтів. Часто сам працівник повинен виставити собі оцінки за тими ж критеріями, що й інші експерти (рис. 1).

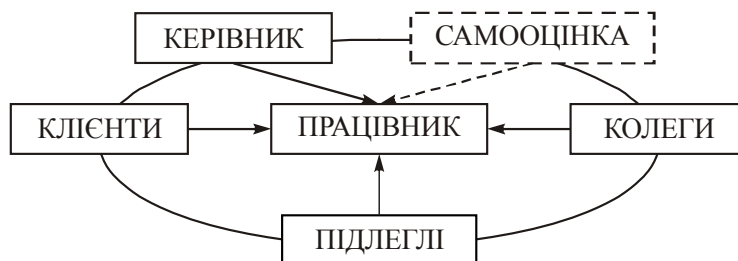


Рис. 1. Традиційна модель 360⁺

Основна перевага «кругового оцінювання» в тому, що воно дозволяє отримати повну картину особистісних і професійних якостей, знань та вмінь працівника, при чому — не лише їх наявність, а як саме вони проявляються в роботі.

Модифікуючи модель 360⁺ до оцінювання категорії персоналу «робітники», доцільно виділити такі її складові.

Оцінка зверху. Однією з умов даної методики є залучення як експертів людей, які реально бачать робочу поведінку оцінюваного індивіда, тому це мають бути не управлінці вищої ланки, а безпосередні керівники, які можуть прослідкувати увесь процес роботи оцінюваного робітника (бригадир, майстер, начальник зміни, начальник дільниці тощо).

Оцінка збоку — колеги. Висловлювати судження повинні люди, які працюють в одній бригаді, на одній дільниці, в одному цеху, при чому в одній зміні, тобто щоденно взаємодіють з оцінюваним робітником. Залучення якомога більшого числа оцінювачів (фахівці рекомендують залучати до оцінювання не менше п'яти чоловік) зрівнюватиме можливі упередження по відношенню до робітника з боку колег. Працівники повинні добре знати один одного (працювати разом не менше трьох, а ще краще — шести місяців).

Оцінка збоку — клієнти. Для категорії «робітники» ця група експертів найбільш невизначена. Звичайно, основну оцінку результатам діяльності робітників виробничого підприємства можуть дати споживачі продукції. Однак споживачі здатні взяти до уваги лише кінцевий результат, судження про який формується на основі якісних, смакових, естетичних характеристик продукту, і ніяким чином не взаємодіють з робітниками безпосередньо. В даному випадку, знову ж таки, необхідні на роль експертів люди, які реально бачать робочу поведінку оцінюваного. Споживачі, як клієнти зовнішні, не мають безпосередньої взаємодії з робітником. Тому залучати до оцінювання доцільно внутрішніх клієнтів. Для допоміжних робітників такими клієнтами-експертами в першу чергу є основні робітники, роботу яких ті обслуговують. Для основних робітників експертами можуть стати робітники, які продовжують технологічний цикл виготовлення продукції, та контролери. Хоча, необхідно визнати, що вони теж не завжди взаємодіють з оцінюваним робітником безпосередньо і не завжди зможуть дати вичерпну характеристику.

Оцінка знизу. Оцінювання підлеглими є можливим лише за умови виконання робітником керівних функцій. Наприклад, при оцінюванні робітника-бригадира (рис. 2).

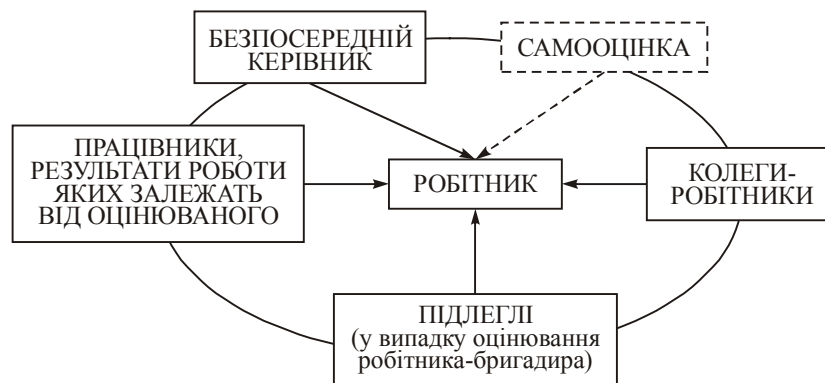


Рис. 2. Модель 360⁺ для оцінювання робітників

Основне питання, яке необхідно вирішити на підприємстві: за якими критеріями оцінювати працівників. При традиційному оцінюванні за методом 360⁺ для кожної посади складають список професійних та особистісних компетенцій. Фахівці з HR-менеджменту стверджують, що в досвіді оцінювання існує понад двох сотень компетенцій, 30—40 з них є базовими, але вибрати потрібно лише 10—12 найбільш важливих для даної посади [2] (в нашому випадку — професії або виконуваної роботи). В оригінальному варіанті дана методика не оцінює конкретні результати роботи індивіда. Однак, для категорії «робітники» однозначно необхідно ввести характеристики, які стосуються не лише їхніх професійних і особистих якостей, а й процесу роботи. Зокрема, вибір критеріїв оцінювання основних робітників пропонуємо здійснювати, залежно від професії та виконуваної роботи, з такого переліку: виконання виробничого завдання; дотримання графіка випуску продукції; випуск продукції зі збільшенням порівняно з нормативом; сортність виготовленої продукції; висока якість виконуваних робіт; скорочення термінів виконання завдань за рахунок раціонального використання робочого часу; підвищення продуктивності праці і скорочення термінів виконання завдань за рахунок виявлення ініціативи щодо освоєння та застосування передових методів та прийомів праці, раціональної організації трудових операцій та робочого місця, виконання суміжних операцій або суміщення професій; допомога в роботі іншим робітникам; виконання складних і відповідальних робіт; робота на особливо складних машинах чи обладнанні; скорочення термінів простою обладнання; використання передових методів роботи; дотримання правил щодо технології виробництва, охорони праці, дисципліни та інших правил, передбачених робочими інструкціями; ініціативність, креативність, раціоналізаторські здібності; професійна компетентність; самостійність. Для оцінювання допоміжних робітників прийнятними будуть критерії: скорочення терміну ремонту основного обладнання; безперебійне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментами; скорочення термінів виконання завдань за рахунок раціонального використання робочого часу; скорочення термінів виконання завдань за рахунок виявлення ініціативи з освоєння та застосування передових методів та прийомів праці; виконання суміжних операцій або суміщення професій; допомога в роботі іншим робітникам; виконання складних і відповідальних робіт; скорочення термінів простою обладнання; використання передових методів роботи; дотримання правил щодо технології виробництва

ва, охорони праці, дисципліни та інших правил, передбачених робочими інструкціями, ініціативність; креативність, раціоналізаторські здібності, професійна компетентність. Щодо підбору критеріїв оцінювання робітника-бригадира як керівника, то, зважаючи на значну кількість подібних розробок у практиці оцінювання персоналу, вважаємо за недоцільне розглядати це питання у даній статті.

Для оцінювання використовуються шкали: від 1 до 5, від 1 до 9 або від 1 до 10 [2]. Так як сьогодні більшості населення працездатного віку звичною зі шкільних років є 5-бальна система, то доцільно використати саме її, адаптувавши звичні означення [1] до оцінювання робітників таким чином: 5 — рівень майстерності, який дозволяє виявляти дану якість у надскладних умовах, розвивати її і навчати інших; 4 — рівень розширеного досвіду, який дозволяє виявляти якість не лише в стандартних, а й в складних умовах; 3 — рівень базового досвіду, який дозволяє проявляти якість в більшості робочих ситуацій; 2 — якість проявляється не завжди, але робітник розуміє її важливість і намагається розвивати; 1 — якість проявляється надзвичайно рідко або не проявляється. Обробка даних, як правило, здійснюється з допомогою методів математичної статистики: розраховуються середні дані, розкид оцінок, середній бал підлеглих, колег і керівника порівнюється з самооцінкою працівника. Водночас, прийнятними є пропозиції консультантів з HR-менеджменту щодо корисності розрахунку показника погодженості експертів (наскільки вони одноставні в оцінюванні того чи іншого працівника) [2].

Висновки «кругової» моделі більш об'єктивні, ніж інших видів оцінювання. Велика кількість джерел інформації нівелює можливу упередженість думок окремих людей. Окрім того, працівника оцінюють люди, котрі знають його протягом певного періоду і кожен день бачать, як він працює. Метод передбачає отримання даних про дії людини в реальних робочих ситуаціях і про виявлені ним професійні якості. Порівняння відгуків про працівника, отриманих від людей, які постійно працюють поряд, забезпечує більшу повноту і надійність оцінок, ніж думка одного, навіть найдосвідченішого експерта. До того ж, не кожен працівник здатен висловити конструктивну критику, не боячись образити оцінюваного колегу, зіпсувати з ним стосунки. Анонімність експертів і конфіденційність результатів також підвищують рівень об'єктивності.

Висновки. Модель 360⁺ здатна надати інформацію, що дозволяє визначити цінність кожного робітника для підприємства в цілому і для конкретного структурного підрозділу; за рейтингом характеристик і навичок виділити як ефективно працюючих робітників, так і тих, які потребують допомоги; виявити потреби адресного навчання та оцінити його результати; встановити, наскільки легко іншим робітникам працювати з даним індивідом, як впливає його поведінка на роботу колег. Дозволяє вона і самому працівникові зрозуміти, як інші люди сприймають його особисті та професійні характеристики, стиль поведінки та взаємодії. Результати такого оцінювання мають широкі можливості у вирішенні багатьох завдань управління персоналом. Зокрема, вони можуть бути прирівняні до результатів роботи кваліфікаційної комісії і стати основою для висновків про присвоєння (підвищення чи зниження) розряду робітника і, відповідно, заробітної плати, формування соціального пакета, перегляду виконуваної роботи, перерозподілу виконуваних завдань, переведення на іншу роботу, звільнення. В будь-якому випадку, завершальним етапом має бути обов'язкова бесіда з працівником, доведення до нього результатів, визначення подальших перспектив.

Коли метод вперше застосовується на підприємстві, краще відразу не робити оргвисновків і не запроваджувати заходів карального характеру, а дати можливість для самовдосконалення. Вважається, що таке оцінювання доцільно проводити не частіше, ніж раз в півроку, так як людині необхідно подумати і

попрацювати над своїми недоліками. Водночас, така методика буде ефективною лише в тому випадку, коли застосовуватиметься щорічно і її результати будуть враховані при розробці системи мотивації персоналу. Періодичність оцінювання дає можливість прослідкувати динаміку розвитку потенціалу робітника. І насамкінець варто наголосити, що метод «кругового оцінювання» є дієвим лише на підприємствах з демократичною корпоративною культурою, а в інших випадках він не забезпечить очікуваної достовірності або навіть може спровокувати небажані конфлікти в колективі.

Література

1. Варламова Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» // Кадровое дело. — 2004. — № 11. — С. 16—21.
2. Фуколова Ю. 360 градусов на человека // Секрет фирмы. — 2003. — № 10 (26). — С. 38.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2011 р.

УДК 331.52

Мягкова О. В.

канд. наук з державного управління, доц.,
кафедра економіки та менеджменту,
Київський міжнародний університет

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ, КОНЦЕПЦІЇ ТА СТИЛІ ЛІДЕРСТВА

У статті визначено сутність лідерства та розглянуті основні підходи до його вивчення. Досліджено основні концепції та стилі лідерства у ретроспективі. На основі узагальнення існуючих стилів, концепцій і моделей запропоновано визначення «лідера».

В статье определена сущность лидерства и рассмотрены основные подходы к его изучению. Исследованы основные концепции и стили лидерства в ретроспективе. На основе обобщения существующих стилей, концепций и моделей предложено определение «лидера».

The article defines the essence of leadership and major approaches to its study. The basic concepts and leadership styles in retrospect. On the basis of existing styles, concepts and models proposed definition of «leader».

Ключові слова. Лідерство, людський капітал, соціальні відносини, стиль поведінки лідера, лідерські якості, піраміда потреб, мотиваційна теорія лідерства.

Ключевые слова. Лидерство, человеческий капитал, социальные отношения, стиль поведения лидера, лидерские качества, пирамида потребностей, мотивационная теория лидерства.

Key words. Leadership, human capital, social relations, behavior style of leadership, leadership skills, a pyramid of needs, motivational theory of leadership.

Вступ. Інтерес до лідерства виник ще в глибокій старовині. Феномен лідерства впродовж століть хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку двадцятого сторіччя почалося вивчення управління. Керівництво і лідерство стали об'єктом дослідження. У 30—50 роках було зроблено багато великомасштабних досліджень на системній основі.