

Короткова Юлия Геннадьевна,

магистрант,

Школа управления и междисциплинарных исследований, ИнЭУ,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

Лысенко Елена Владимировна,

кандидат философских наук, доцент,

кафедра управления персоналом и психологии

Уральский гуманитарный институт,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА: МЕТОДОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ К ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДА «360» ГРАДУСОВ*Аннотация:*

В статье дана характеристика современных методов оценки персонала. Представлена методология подготовки к внедрению метода «360» градусов для ключевой должности организации.

Ключевые слова:

деловая оценка персонала, система оценки персонала, методы оценки персонала, метод «360» градусов.

В настоящее время для достижения стратегических целей исключительно важным становится участие человеческих ресурсов, максимально отвечающих задачам устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации. Одну из ключевых ролей в этом играет деловая оценка персонала. Правильно выбранная система оценки сотрудников дает руководителю информацию об профессиональных компетенциях работника, качестве выполнения им своих трудовых обязанностей и возможности профессионального роста. На основании объективных данных оценки персонала руководитель может принимать обоснованные решения, которые касаются найма, обучения, вознаграждения и мотивации сотрудников. Критически важно правильно выбрать метод оценки персонала, гарантирующий ее объективность и соответствие специфике и особенностям организационного дизайна. Спектр методов оценки персонала широк и вариативен. Шамшетдинов Р.Р. [1] приводит следующий перечень современных методов оценки персонала:

- *описательный метод*: выполнение производственных обязанностей работника анализируется непосредственными руководителями, при этом дается объективная оценка трудовой деятельности и профессиональных качеств работника;
- *оценка по компетенциям*: метод, предполагающий анализ уровня развития профессиональной компетентности как набора компетенций, позволяющих максимально эффективно выполнять трудовые функции. Это самый важный и применяемый на практике метод, который позволяет точно и эффективно оценить работника. Методики оценки: аттестация, центр оценки, экспертная оценка, деловые игры;
- *метод рейтинга*: анализ личностных качеств работника в соответствии со списком трудовых обязанностей, оцениваемых по специально выделенным шкалам с последующим обязательным бенчмаркингом либо на соответствие эталонным показателям, либо по сравнению с результатами других работников той же должности;
- *метод независимых судей*: оценка работника специальной комиссией экспертов по разным аспектам трудовой деятельности с выявлением баланса правильных и неправильных ответов;
- *метод управления по целям (МВО)*: анализ выполнения ключевых целей трудовой деятельности работника, поставленных совместно с руководителем на определенный срок, и совместная оценка достигнутых результатов;
- *метод ключевых показателей эффективности (KPI)*: оценка способности работника достигать стратегических и тактических целей компании с опорой на специально разработанные критерии достижения результатов, что позволяет компании прозрачно контролировать распределение денежных средств, корректировать бизнес-процессы, быстро фиксировать отклонения и ликвидировать сомнительные и проблемные управленческие решения, повышать эффективность стратегий и планов развития, а работнику понимать свое место в системе производственных отношений и ясно видеть ориентиры, к которым необходимо стремиться при выполнении работы;
- *метод «360 градусов»*: многосторонняя оценка работника, позволяющая комплексно оценить качество его работы и вклад в деятельность организации на основании получения обратной связи от всех контакторов сотрудника как внутри, так и вовне организации. Сфера здравоохранения является наиболее уязвимой с точки зрения обеспечения качества оказания медицинских услуг. Оценка деятельности медицинских

работников в настоящее время актуальна как никогда. Представляется, что метод «360» градусов будет максимально продуктивно применен для оценки медицинского персонала всех уровней, включая как старшую медицинскую сестру, так и младший медицинский персонал. Старшая медицинская сестра является руководителем тактического уровня, занимается организацией работы среднего и младшего медицинского персонала отделения. Рассмотрим методологию подготовки к внедрению метода «360» градусов для должности «старшая медицинская сестра», которая включает следующие этапы:

1-й этап: Моделирование компетенций специалиста в должности «старшая медицинская сестра». (Таблица 1)

Таблица 1 – Модель компетенций

Компетенции	Степень выраженности	Индикаторы
Организация собственной деятельности: способность планировать, организовывать и эффективно распределять свое рабочее время.	низкая	<ul style="list-style-type: none"> Считает планирование работы пустой тратой времени, так как планы все равно не выполняются. Не задумывается над приоритетами. Управление происходит в условиях постоянного кризиса
	средняя	<ul style="list-style-type: none"> Составляет планы работ, но нерегулярно и неэффективно. Ошибается с определением приоритетных задач. Старается распределять рабочее время так, чтобы мелкие вопросы не мешали основной работе, но это удается не всегда.
	высокая	<ul style="list-style-type: none"> Рабочее время планируется и используется эффективно. Старается концентрировать основные усилия на приоритетных задачах. Делегирует часть своих полномочий, что способствует экономии времени для решения важных задач и развитию подчиненных.
Влияние: способность претворять в жизнь свои решения и влиять на принятие решений другими	низкая	<ul style="list-style-type: none"> Полагает, что правильные мнения в доказательстве не нужны. Допускает неуважительное (панибратское) отношение к себе. Собрания не проводит или проводит их формально, считает их пустой тратой времени.
	средняя	<ul style="list-style-type: none"> Может пропагандировать и отстаивать принятые решения, но делает это не всегда, неуверенно и неубедительно. Не заботится об имидже: его подход воспринимается как высокомерие либо как недостаток твердости. При проведении собраний временами теряет контроль над процессом.
	высокая	<ul style="list-style-type: none"> Может отстаивать свои взгляды и мнения, обосновывать принятые решения. Стремится сформировать свой имидж. Требователен и справедлив к подчиненным. Использует собрания коллектива как метод влияния. Способен управлять группой.
Организация работы и контроль: способность руководителя ставить задачи, организовывать, направлять и координировать деятельность	низкая	<ul style="list-style-type: none"> Не знает бизнес-процессов и технологий работы подчиненных. Не умеет ставить задачи подчиненным. Не контролирует рабочий процесс.
	средняя	<ul style="list-style-type: none"> Знания поверхностные. Затрудняется в выполнении некоторых функций (операций). При постановке задач не учитываются навыки и квалификация исполнителей. Контролирует исполнение поставленных задач, но делает это бессистемно, нерегулярно и недостаточно эффективно.
	высокая	<ul style="list-style-type: none"> Знает обязанности всех своих сотрудников и при необходимости может выполнить эту работу сам. При постановке задач исполнителям старается учитывать квалификацию исполнителей. Способен контролировать по конечному результату и по промежуточным контрольным точкам.

Модель компетенций является набором необходимых для выполнения задач компетенций с ясными критериями – индикаторами – оценивания навыков сотрудников, которые необходимы для определенной должности. При ее помощи у сотрудника, который проводит оценку, не будет возможности выполнить ее интуитивно.

2-й этап: Выбор участников оценки персонала как ключевых стейкхолдеров результатов оценки.

Провести оценку старшей медицинской сестры могут следующие сотрудники:

- медицинские сестры и санитарки отделения;
- старшая медицинская сестра (самооценка);
- старшие медицинские сестры других отделений;
- главная медицинская сестра;
- заведующий отделением.

Основным условием проведения оценки «360» градусов является то, что те, кто оценивает, должны хорошо знать оцениваемого, постоянно контактировать с ним и иметь возможность видеть, как оцениваемый проявляет себя в тех или иных трудовых ситуациях.

Особенностью является также возможность оцениваемому оценить самого себя и сравнить результат с оценкой других.

Участники оценки заполняют оценочную форму, подсчитывается рейтинг по всем компетенциям. (Таблица 2)

Таблица 2 – Оценочная форма

Компетенции и индикаторы	Поступает в большинстве случаев именно так, как описано	Часто ведет себя именно так, но далеко не всегда	Обычно ведет себя не так, как описано	Не проявляет себя так, чтобы можно было судить о том, какое поведение наиболее свойственно
Организация собственной деятельности				
Максимально эффективно использует свое рабочее время				
Эффективно распределяет ресурсы, время				
Использует делегирование как способ экономии времени и развития подчиненных				
Влияние				
Пользуется у коллег и подчиненных беспрекословным авторитетом				
Регулярно и конструктивно проводит собрания				
Эффективно и уверенно управляет группой				
Организация работы и контроль				
Знает все тонкости и нюансы работы, может объяснить эффективные способы их выполнения				
Ставит задачи подчиненным, учитывая их навыки и квалификацию				
Опирается на выстроенную систему контроля				

При составлении модели компетенций руководитель сможет понять, какие сотрудники и на какие

должности нужны, а при проведении оценки зафиксировать соответствие персонала занимаемым должностям. Одновременно при проведении оценки в коллективе налаживается коммуникация, так как все участники оценки активно обсуждают и могут начать лучше понимать друг друга и ценности организации.

Таким образом, сравнение своих результатов с результатами других участников позволяет увидеть сотруднику, в чем он себя недооценивает, а где не замечает своих недостатков (зона роста сотрудника). В результате формируется четкое понимание, какие компетенции нужно усилить, чтобы повысить эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шамшетдинов, Р. Р. Методы оценки эффективности деятельности персонала / Р. Р. Шамшетдинов // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т. 5. – № 4. – С. 338-341. – DOI 10.33619/2414-2948/41/47. – EDN ELPQQL. <https://elibrary.ru/elpqql>

Korotkova Yulia G.,

Master's student,

School of Management and Interdisciplinary Studies, InEU,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

Lysenko Elena V.,

Candidate of Sciences (Philosophy), Associate Professor

Department of Personnel Management and Psychology,

Ural Humanitarian Institute,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

STAFF ASSESSMENT: METHODOLOGY OF PREPARATION FOR THE IMPLEMENTATION OF THE "360" DEGREE METHOD

Abstract:

The article lists modern methods of personnel evaluation. The methodology of preparation for the introduction of the "360" degree method for the key job position in an organization is presented.

Keywords:

business personnel evaluation, personnel evaluation system, personnel evaluation methods, 360 degree method