

Можно ли с помощью оценки 360° определить потенциал?

Медики-исследователи испытывают особое волнение, когда выясняется, что молекула, которую они изучали на предмет определенного терапевтического эффекта, имеет другие положительные свойства. Например, открытие молекулы, которая облегчает боль, уменьшает воспаление и снижает температуру тела человека, очевидно, представляет выигрышную комбинацию.

В данной статье мы выражаем надежду, что при условии вдумчивой и внимательной реализации процесса, который успешно используется для развития лидерских навыков, его можно также использовать для двух других целей: оценки лидерского потенциала и управления эффективностью работы.

Применение данных оценки 360° для развития

Оценка с помощью метода 360° зарекомендовала себя как ценный инструмент, используемый руководителями для развития ключевых навыков и способностей. Наши исследования показывают, что руководители могут значительно повысить эффективность руководства, выявляя компетенции, которые необходимо улучшить или усилить, и реализуя индивидуальный план развития. В рамках исследования, которым были охвачены 882 руководителя в пяти различных организациях, мы обнаружили, что большинство из них добились значительных улучшений.

На протяжении многих лет компания Zenger Folkman была ярким сторонником использования оценки 360° как инструмента развития. Поэтому мы, как правило, добивались, чтобы организации предоставляли обратную связь участнику процесса развития и выступали за то, чтобы эти данные не использовались внутри организации при принятии каких-либо решений об управлении эффективностью, выборе кандидатов на повышение или размере вознаграждения.

По нашей оценке, 85% компаний из списка Fortune 1000 используют оценку 360° в рамках процесса развития своих руководителей. Этот метод хорошо работает и это как раз тот случай, когда можно смело сказать "не надо пытаться что-то улучшить, если это и так хорошо работает".

Возникла новая потребность

Тем не менее, за эти годы некоторые наши клиенты не раз выражали желание использовать данные, полученные с помощью оценки 360°, чтобы им было легче принимать решения в области управления эффективностью работы. Один из генеральных директоров отметил: "Вот один из самых сложных вопросов, на которые мне приходится искать ответ: кто из моих работников настоящие звезды? У вас есть данные, которые помогают определить корреляцию между лидерскими навыками и эффективностью организации, поэтому я хочу знать, кто из моих работников лучшие руководители".

Джек Зенгер – признанный в мире ученый, специализирующийся на изучении поведения людей, автор бестселлеров, консультант, а также обозреватель *Forbes* и *Harvard Business Review*. Имея более чем 50 лет опыта в развитии лидерских навыков, Джек Зенгер является общепризнанным мировым экспертом в области развития кадрового потенциала и организационного поведения.

Джо Фолкман – признанный в мире эксперт в области психометрии, основной докладчик на многих мероприятиях и конференциях, консультант многих наиболее успешных в мире организаций, а также автор и соавтор восьми книг. Результаты его исследований были опубликованы в таких изданиях, как *Harvard Business Review*, *Wall Street Journal's National Business Employment Weekly*, *Forbes*, *CLO Magazine* и *Training and Development Magazine*.

Действительно, мы смогли продемонстрировать этому генеральному директору очевидное свидетельство того, что, оценив эффективность руководителей с помощью нашей оценки 360°, удалось предугадать степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, текучесть кадров, удовлетворенность клиентов, усилия работников по их личной инициативе, прибыльность и целый ряд других показателей. Имея подтверждение того, что с помощью этого инструмента оценки можно с точностью предсказывать результаты работы организации, вы также получаете возможность спрогнозировать, кто добьется успеха в будущем...

За годы работы мы провели множество исследований, которые вселили в нас уверенность, что результаты нашей оценки 360° станут прекрасным инструментом прогнозирования потенциала. В одном из таких исследований мы смогли изучить корреляцию между показателями анализа методом "9 критериев", данными психометрической оценки (с использованием известного ряда последовательных тестов) и результатами нашей оценки 360°. Исследование показало, что корреляция между данными оценки методом "9 критериев" и результатами оценки 360° была выше $r=0.50$, в то время как наилучшая корреляция с несколькими подшкалами психометрических оценок личности была значительно ниже, колеблясь в районе $r=0.14$.

В рамках другого исследования совет директоров одной организации и ее руководство решили сократить штат. Решение предусматривало расторжение трудовых договоров с 78 руководителями. После прекращения отношений между ними и организацией мы проанализировали результаты их оценки 360°. Даже несмотря на то, что результаты этой оценки не использовались при принятии решения о сокращении, мы задумались, насколько данные оценки 360° могли помочь предугадать, с кем организация решит расстаться.

График справа показывает результаты сравнения руководителей, которых сократили и которых оставили. Результаты показывают значительную разницу во всех группах оценки, за исключением самооценок. Данные оценки 360° собирались в период от 12 до 18 месяцев до сокращений. Старшие HR руководители посчитали, что, несмотря на то, что эти работники несомненно получали обратную связь по вопросам, которые привели к их сокращению, они приложили мало усилий для того, чтобы добиться улучшений. HR руководители пришли к выводу, что такое отсут-

ствие инициативы и недостаточные усилия по саморазвитию повлияли на решение расстаться с ними.

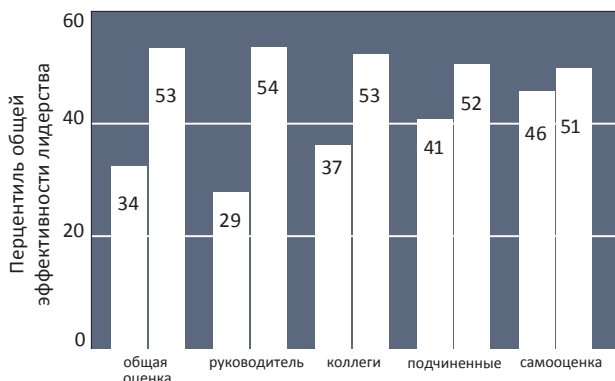
Сложности использования оценки 360° для управления эффективностью

Существует целый ряд сложностей, связанных с использованием оценки 360° для управления эффективностью или оценки потенциала.

1. Как только руководителям становится понятно, что в рамках оценки 360° некоторые из их коллег могут судить о них строго, они начинают пытаться манипулировать процессом оценки. Будучи единственными, кто получал обратную связь, они с готовностью запрашивали мнение большого числа респондентов. Но как только их начинают оценивать на предмет повышения или увеличения размера вознаграждения, выбор тех, кто будет давать оценку, становится значительно более осторожным. Если оцениваемый считает, что у человека будет негативное мнение, то он просто не станет его спрашивать.

Организации не раз пытались контролировать этот процесс, поручая руководителю каждого участника просматривать список респондентов, чтобы убедиться, что в процессе участвуют все заинтересованные лица. Но они не могут контролировать незаметное влияние, которое оцениваемый руководитель оказывает до оценки.

Нам часто звонят коллеги, которых попросили предоставить обратную связь в оценке 360° оцениваемому руководителю. Они звонят, чтобы поинтересоваться, как будет использована полученная информация. От них часто слышишь, что, если данные будут использованы для оценки, а не только для развития, ответы на вопросы будут другими.





За годы работы мы провели множество исследований, которые вселили в нас уверенность, что результаты нашей оценки 360° станут прекрасным инструментом прогнозирования потенциала.

Большинству из нас не раз приходилось слышать от специалиста по работе с клиентами после какой-нибудь продажи или продолжительного процесса сопровождения клиента о том, как важно, чтобы компания получила максимально высокий рейтинг. Нам говорят: все, что ниже высшего балла, плохо скажется на специалистах службы по работе с клиентами. Руководители порой прибегают к аналогичным приемам, чтобы повлиять на оценщиков. Время от времени мы узнаем о коллегах, которые приняли предложение "Я позабочусь о тебе, если ты позаботишься обо мне".

2. Результаты оценки 360° сотрудника — это сочетание нескольких источников влияния:

- Самое первое и самое главное — это лидерские навыки и наблюдаемое поведение человека.
- Второе - ситуация или окружающая обстановка, сложившаяся вокруг его текущей работы или должности. Многим из нас довелось находиться в крайне положительной окружающей обстановке, в которой демонстрировать результат легче. В то же время случалось, что мы оказывались в сложной и напряженной обстановке. Блестящий руководитель в сложной ситуации получит менее положительные оценки.
- Третье - подход в целом к тому, как респонденты дают оценки. Некоторые делают это "щедро", не скупясь на хорошие оценки, в то время как другие подходят к этому более строго и менее склонны давать высокие оценки. В итоге, как правило, получается сбалансированная оценка, когда выводешь среднее значение на основе опроса 13 респондентов по каждому руководителю.

3. Высшие руководители зачастую любят получать

цифры, и, если у них есть доступ к цифрам наряду с другими субъективными оценками, они склонны переоценивать результаты опроса 360°. Это может оказаться серьезной проблемой. Результаты оценки 360° необходимо рассматривать как еще один показатель помимо целого ряда других факторов.

Подход одной из организаций

Один из наших клиентов, который хотел "сидеть сразу на двух стульях", предпринял определенные инновационные шаги. Они хотели сохранить оценку 360° в качестве ключевого элемента процесса развития с тем, чтобы их руководители получали обратную связь о своей эффективности и имели мотивацию к личностному развитию, при этом параллельно они хотели использовать эти данные, чтобы им было проще управлять эффективностью. Они приняли ряд решений, которые, на первый взгляд, хорошо им подходили.

1. Во-первых, участники оценки получают обратную связь наряду с обучением и коучингом. Участникам необходимо разработать план развития и предоставить его своему руководителю до того, как тот получит копию отчета с обратной связью.
2. Руководитель получает копию отчета с обратной связью приблизительно через месяц после участника. Таким образом, участник чувствует ответственность, а руководитель получает возможность узнать о некоторых трудностях, с которыми приходится сталкиваться, и сильных сторонах участника.
3. Результаты оценки 360° предоставляются комитету по работе с талантливыми сотрудниками, но не всем высшим руководителям. Возникло ощущение, что некоторые старшие руководители будут фокусироваться только на цифрах. Решения о продвижении принимаются вне зависимо-

		100-90		89-70		69-50		49-30		29-11		10-1								
Количество оценщиков		Общая эффективность лидерства	Итого менеджеры	Итого коллеги	Итого подчиненные	Итого другие	Смелость	Иновации	Вдохновляет и мотивирует	Техническая / профессиональная экспертиза	Ориентирован на Результат	Коммуникативность	Цельность личности и честность	Разрабатывает стратегическое видение	Командная работа	Глобальный взгляд	Развивает других	Практикует саморазвитие	Строит отношения	Вовлеченность сотрудников
Сотрудник 1	18	88	96	75	80	77	67	75	96	72	83	88	90	76	78	66	92	75	93	90
Сотрудник 2	11	83	79	73	72	92	94	75	82	88	94	78	88	65	85	75	64	61	80	55
Сотрудник 3	8	83		44	75		99	86	96	75	74	87	74	67	82	86	76	62	60	96
Сотрудник 4	25	81	69	53	97	76	89	72	89	71	45	79	80	68	85	54	92	68	88	89
Сотрудник 5	10	77	64	82	60	69	87	87	61	97	83	65	94	70	33	85	58	65	64	31
Сотрудник 6	12	77		88	74	77	96	74	89	70	95	75	63	62	69	77	81	45	61	75
Сотрудник 7	25	72	55	49	77	70	58	39	71	98	81	73	68	59	65	50	65	64	70	43
Сотрудник 21	14	36	74	57	14		18	23	28	27	39	42	47	23	55	34	20	52	64	65
Сотрудник 22	18	34		36	21	64	43	65	26	14	29	57	29	63	38	29	25	29	41	72
Сотрудник 23	14	30	19	44	24	45	61	67	51	20	55	28	26	25	19	34	26	42	13	62
Сотрудник 24	19	25	77	34	49	2	23	25	19	46	66	13	41	23	14	13	38	26	21	21
Сотрудник 25	15	25	76	43	16	18	34	45	40	66	36	16	21	25	20	28	16	14	24	42
Сотрудник 26	13	21	56	8	51	31	57	37	17	71	56	9	54	14	5	38	19	11	14	55
Сотрудник 27	13	21	37	18	65	18	47	40	27	52	82	28	17	65	11	63	2	9	5	68

осимости от результатов оценки 360°, но комитет обсуждает, на какие аспекты развития участникам необходимо обратить внимание, чтобы каждый имел представление о сильных сторонах руководителя и потенциальных критических недостатках.

- Данные отслеживаются ежеквартально и позволяют параллельно выявить как высокоэффективных работников, так и тех, кому требуются улучшения. "Тепловые диаграммы", аналогичные той, что приведена выше, помогают группе по работе с талантливыми сотрудниками управлять этим процессом.

Вот несколько выводов, полученных с помощью приведенной выше "тепловой диаграммы":

Сотрудник 1 – Несомненно один из наших лучших руководителей – он уже находится в нашем списке работников с высоким потенциалом.

Сотрудник 2 – Данная сотрудница нас действительно удивила. Она стабильно показывала высокие результаты в работе, но, возможно, мы не рассмотрели ее потенциал. Ее можно повысить до гораздо более серьезной должности.

Сотрудник 5 – Вовлеченность и умение работать в команде вызывают вопросы. Нам необходимо более внимательно изучить данные аспекты, чтобы понять, требуется ли развитие в данных аспектах.

Сотрудники 26 и 27 – Это два наших лучших исследователя, но оценки коллег свидетельствуют о слабо развитых навыках работы в коллективе. Низкие оценки в таких категориях, как "развивает других" и "строит отношения" необходимо улучшать.

Представьте, насколько полезной такая "тепловая диаграмма" была бы для группы по работе с талантливыми сотрудниками, пытающейся принять взвешенные решения о том, какие задачи по развитию необходимы людям, чтобы подготовить их к дополнительным возможностям.

Можно ли "убить сразу двух зайцев"?

Оказывается, организации могут использовать оценку 360° как для развития, так и для работы с талантливыми сотрудниками при условии, что они правильно распоряжаются данными. Выиграет ли ваша организация от того, что сохранит оценку 360° в качестве отличного инструмента развития, и от умения выявлять наиболее талантливых работников?

Все мы хотели бы иметь хрустальный шар, чтобы предсказывать, кто из работников окажется тем самым талантом, который будет руководить организацией в будущем. Данные, полученные с помощью оценки 360°, позволяют получить удивительно точное представление о том, у кого есть талант. На наш взгляд, ни один другой инструмент измерения лидерских компетенций не дает таких возможностей предсказания, как оценка 360° при условии ее правильного выполнения.

Мы приглашаем читателей высказать свое мнение по этому вопросу. Могут ли и другие организации получать значительные преимущества от использования оценки 360° для развития, управления эффективностью и оценки будущего потенциала?