



УДК 002:004; 331.103

АВТОМАТИЗАЦИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО МЕТОДУ «360 ГРАДУСОВ»

Н. П. ПУТИВЦЕВА¹⁾
Е. Х. ГАЙНУЛЛИНА²⁾
С. В. ИГРУНОВА³⁾
Т. В. ЗАЙЦЕВА⁴⁾

*Белгородский
государственный
университет*

¹⁾ e-mail: putivzeva@bsu.edu.ru

²⁾ e-mail: gajex@mail.ru

³⁾ e-mail: igrunova@bsu.edu.ru

⁴⁾ e-mail: zaitseva@bsu.edu.ru

В работе рассмотрена методика оценки личностных компетенций по методу «360 градусов». Рассмотрены вопросы автоматизации данной методики на предприятии. Приведено описание разработанной автоматизированной системы.

Ключевые слова: личностные компетенции, метод «360 градусов», многокритериальное оценивание, автоматизированная система.

Очень часто при приеме на работу работодатели осуществляют отбор кандидатов на основе не профессиональных, а личностных компетенций, которые, по их мнению, важны для успешности в профессиональной деятельности специалиста. В настоящее время существует ряд методик оценки личностных компетенций [1]. Наиболее часто используются следующие методы оценки: экспертная оценка руководителя в рамках Performance Appraisal, оценка компетенций методом Ассесмент Центра, оценка компетенций методом 360 градусов, тесты способностей, личностные опросники.

Наиболее разработанным и часто применяемым является метод оценки личностных компетенций «360 градусов». Суть данного подхода заключается в том, что личные и профессиональные качества сотрудника оцениваются по результатам анализа полученных мнений людей, непосредственно взаимодействующих при работе с оцениваемым сотрудником [2].

Согласно принципам, заложенным в проведении оценки, сотрудники организации оказывают существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон, в планировании дальнейшего развития и роста.

Сфера применения данного метода тестирования [3] может быть очень широка:

- саморазвитие и индивидуальное консультирование;
- корпоративное обучение и развитие;
- командообразование;
- управление эффективностью работы;
- стратегическое и организационное развитие;
- оплата труда и т.д.

Основными этапами реализации метода являются:

- проведение подготовительной работы, что включает выбор компетенций согласно отдельным должностям (с привлечением экспертов), составление списка респондентов, составление бланков для оценки, проведение разъяснительной работы с персоналом;



- выполнение оценки, что подразумевает участие сотрудников в тестировании и сопровождение менеджером данной процедуры;
- обработка заполненных бланков и оформление результатов в виде соответствующего комплекта отчетов;
- организация встречи с целью предоставления обратной связи оцененным сотрудникам.

Получив от управления по работе с персоналом задания на проведение тестирования, менеджер по персоналу подготавливает информацию по идентификации процедур тестирования для ознакомления сотрудникам, то есть он определяет основные моменты по проведению оценки компетенций. С использованием прикладных программ пакета MS Office менеджер формирует бланки для тестирования, для чего использует необходимые сведения о сотрудниках (ФИО, должность, наименование отдела и другие данные), выбирает требуемые компетенции, соответствующие должности оцениваемого сотрудника. Для каждого аттестуемого сотрудника выбираются 8 экспертов, которые хорошо знают оцениваемого по их совместной деятельности. В состав экспертов включаются: руководитель оцениваемого сотрудника, два работника одного ранга с оцениваемым, два работника более низкого ранга, двое сотрудников из смежных отделов и сам оцениваемый сотрудник. При необходимости может быть использована информация о ранее проведенных тестированиях.

Далее сотрудникам-участникам по электронной почте отправляются бланки для заполнения. При этом каждой компетенции ставится в соответствие с одним из семи уровней выраженности. При этом высшему уровню сформированности компетенций соответствует 7, а наименьшему – 1.

После получения заполненных бланков менеджер проводит их математическую обработку, например с помощью Microsoft Office Excel, проводит количественную и качественную оценку обработанной информации.

Затем на основе проанализированной информации составляются отчеты и персональный план развития для каждого оцененного сотрудника. Индивидуальный план развития подписывается менеджером и самим оцененным работником, затем вместе с отчетами, заверенными менеджером, передается на подписание управлению по работе с персоналом.

На сегодняшний день существует ряд программных продуктов, в которых реализованы средства для проведения тестирования личностных компетенций по методу «360 градусов». Например, конфигурация «1С: Оценка персонала», модуль «Оценка персонала» системы WebTutor, модуль «Assessment Tools» компании NurerMethod.

Отказ от использования вышеприведенных программных продуктов обусловлен следующими причинами:

- наличие лишних функциональных возможностей;
- использование очень большого количества компетенций;
- довольно значительные финансовые затраты на покупку, внедрение, настройку, дальнейшее сопровождение, на проведение мер по обучению персонала организации.

В связи с этим было принято решение разработать собственную автоматизированную систему с возможностью адаптации под особенности конкретного предприятия и с формированием собственного перечня критериев оценки.

Интерфейс разработанного программного продукта достаточно понятный, доступный, эффективный, то есть дает возможность пользователю работать с про-

граммой, затрачивая меньше усилий. Оформление соответствует контексту, количество управляющих элементов оптимальное, т.е. минимальное, но достаточное.

Данные, обрабатываемые программой, хранятся на сервере организации. В целях обеспечения безопасности организован распределенный доступ с использованием логинов и паролей.

Программа предоставляет возможность получения отчетов, оформленных по требованиям, которые согласованы с менеджером по персоналу, ответственным за проведение данного тестирования. При формировании отчетов соблюдается анонимность участников.

Автоматизированы процедуры следующих подпроцессов проведения тестирования по методу «360 градусов»:

- подготовка информации по идентификации процедур тестирования – определение цели, задачи, последовательности работ;
- формирование профиля оцениваемых компетенций с градацией по различным должностям;
- определение профиля оценки – определение участников процесса оценки, подтверждение выбора участников и профиля компетенций, отправка приглашений для субъектов оценки (рис. 1);
- выполнение тестирования – заполнение бланков для тестирования участниками (рис. 2), а также отслеживание процесса заполнения бланков участниками оценки, формирование и отправка напоминаний, расчет менеджером средних величин (рис. 3);
- оформление результатов тестирования – формирование итогового отчета по проведенному тестированию, по качественному анализу выраженности компетенций; формирование индивидуального плана развития оцененного сотрудника (рис. 4);
- предоставление обратной связи оцененным сотрудникам – формирование приглашения на встречу для предоставления информации по итогам тестирования, отправка сформированного приглашения, обработка информации по итогам встречи.

| ФИО | Должность | Табельный номер |
|----------------------------|-----------|-----------------|
| Игнатов Игорь Игоревич | Менеджер | 56231рлоас |
| Кириллов Кирилл Кириллович | Менеджер | 14587авкч |

| ФИО | Роль |
|-----------------------------------|--------------|
| Александр Александр Александрович | Самостоянка |
| Борисов Борис Борисович | Коллега |
| Васильев Василий Васильевич | Руководитель |
| Григорьев Григорий Григорьевич | Коллега |

Рис. 1. Определение профиля оценки



Разработанная автоматизированная система реализует ряд целей, среди которых можно выделить:

- повышение скорости и точности выполнения сложных информационных преобразований данных;
- сокращение затрат на выполнение тестирования;
- повышение степени защищенности и секретности информации благодаря принятию мер по ограничению доступа;
- простота и удобство работы для менеджера по персоналу и участников тестирования;
- повышение заинтересованности в применении метода «360 градусов» как работников отдела кадров, так и руководящих структур;
- предоставление возможности развивать данную методику.

| Компетенция | Уровень оценки |
|------------------------|------------------------------------|
| Мотивация к развитию | Необходимо существенное улучшение |
| Ответственность | Необходимо улучшение |
| Ориентация на качество | Компетентный уровень, без ярко выр |

Рис. 2. Оценка компетенций по тестированию

Недостатком данного подхода к реализации метода «360 градусов» и его автоматизации является то, что не учитывается неодинаковая важность критериев, по которым оцениваются сотрудники. Вследствие этого в разработанную программу был добавлен блок, позволяющий учитывать веса критериев и реализовывающий многокритериальную оценку личностных компетенций сотрудников. В качестве метода многокритериальной оценки был выбран метод анализа иерархий, разработанный Т. Саати [4].



Просмотр результатов оценки и выполнение требуемых расчетов

Тестирование:
Тестирование от 16.05.2010 10:24:37

Оценка компетенций участником тестирования

Участник тестирования:
Александр Александр Александрович

Отдел:
Отдел маркетинга и сбыта

Должность:
Маркетолог

Роль:
Самосценка

Оценка компетенций:

| Компетенция | Уровень оценки | Балл |
|------------------------|---|------|
| Мотивация к развитию | Эффективно, существенная сильная сторона | 5 |
| Ответственность | Необходима улучшение | 3 |
| Ориентация на качество | Компетентный уровень, без ярко выраженных | 4 |

Расчет средних баллов по компетенциям

Компетенция:
Мотивация к развитию

Оценка компетенций:

| ФИО | Роль | Уровень оценки |
|--|--------------|----------------|
| Александр Александр Александрович Самосценка | Самосценка | Эффективно, с |
| Борисов Борис Борисович Коллега | Коллега | Необходимо ул |
| Васильев Василий Васильевич Руководитель | Руководитель | Нужно срочно с |
| Григорьев Григорий Григорьевич Коллега | Коллега | Необходимо су |

Расчет

Общий средний балл: 2,5

Самосценка: 5 Средний балл по оценкам: 3

Балл руководителя: 1 Средний балл смежных отделов: 1,5

Средний балл коллег: 2,5

Результаты расчетов:

| Компетенция | Самосценка | Балл руководителя | Средн |
|------------------------|------------|-------------------|-------|
| Мотивация к развитию | 5 | 1 | |
| Ответственность | 3 | 2 | |
| Ориентация на качество | 4 | 4 | |

Рис. 3. Просмотра результатов оценки и выполнение требуемых расчетов

Формирование индивидуального плана развития священного сотрудника

Тестирование:
Тестирование от 16.05.2010 10:24:37

Сотрудник:
Александр Александр Александрович

Должность:
Маркетолог

Отдел:
Отдел маркетинга и сбыта

ФИО руководителя:
Васильев Василий Васильевич

Сильные стороны:

| Компетенция | Описание |
|------------------------|---------------------------------|
| Ответственность | Принимает на себя обязательства |
| Ориентация на качество | Стремясь достичь высоких |

Зоны развития:

| Компетенция | Описание |
|----------------------|-------------------------------|
| Мотивация к развитию | Проявляет инициативу и активн |

Методы развития:

| Метод | Описание |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Развитие на рабочем месте | Конкретные поручения / задания |
| Специальные задания (проекты) | Участие в проекте или временно |
| Самосообразование | Анализ своей работы, самостоя |
| Тренинги и семинары | Участие в обучающих программах |

Рекомендации для самообучения, саморазвития компетенций:

Компетенция:
Мотивация к развитию

Рекомендация

Осознавайте что изменения в вашей деятельности, её улучшения зависят от того, как вы работаете в себе стремление к совершенству и выдающихся результатам. Люди

Рис. 4. Формирование индивидуального плана развития сотрудника

В методе анализа иерархий (МАИ) анализ проблемы основан на моделировании знаний в форме оценок важности одной альтернативы по отношению к другой, выражаемых четкими числами. В распоряжение эксперта дается шкала словесных



определений уровня сравнительной важности, каждому уровню важности ставится в соответствие число (от 1 до 9). В матрицах парных сравнений (рис. 5) полученные числа используются для определения весов (коэффициентов важности) сравниваемых объектов (критериев, целей, альтернатив). На заключительном этапе МАИ полезность альтернативы определяется путем синтеза относящихся к ней весов целей и критериев с использованием либо аддитивной, либо мультипликативной свертки. Данный метод позволяет учитывать множественность критериев, их качественный характер и получать на выходе весомости альтернатив в количественной форме.

Выбор сотрудника на руководящую должность

Должность:

| | Мотивация к развитию | Ответственность | Ориентация на качество | Сотрудничество |
|------------------------|----------------------|-----------------|------------------------|----------------|
| Мотивация к развитию | 1 | 2 | 0,33 | 3 |
| Ответственность | 0,5 | 1 | 0,25 | 5 |
| Ориентация на качество | 3 | 4 | 1 | 0,5 |
| Сотрудничество | 0,33 | 0,2 | 2 | 1 |

Сравнение компетенций

Компетенция:

по сравнению с компетенцией: Степень превосходства: Обратная величина

Мотивация к развитию | Ответственность | Ориентация на качество | Сотрудничество

| | Александр Александр Александрович | Борисов Борис Борисович | Григорьев Григорий Григорьевич |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Александр Александр Александрович | 1 | 3 | 0,25 |
| Борисов Борис Борисович | 0,33 | 1 | 0,25 |
| Григорьев Григорий Григорьевич | 4 | 4 | 1 |

Сравнение сотрудников

Сотрудник:

по сравнению с сотрудником: Степень превосходства: Обратная величина

Предпочтителен выбор кандидата:

Рис. 5. Пример заполненных матриц парных сравнений

Таким образом, автоматизация позволяет решить задачи по управлению всем объемом информационно-документальных потоков, возникающих при проведении тестирования по методу «360 градусов», одного из способов оценки личностных компетенций при проведении аттестации. Это необходимо для обеспечения оперативного принятия управленческих решений по работе с персоналом на основе актуальной и достоверной информации, что является стратегически важным для эффективного функционирования предприятия и его конкурентоспособности.

Литература

1. Лайл М. Спенсер. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – Hippo Publishing LTD, 2005. – 372 с.
2. Уильям Бирли. Оценка 360 градусов. Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / Уильям Бирли, Т.М. Козуб. – М.: Эксмо, 2009. – 336 с.
3. Питер Уорд. Метод 360 градусов. – Hippo Publishing LTD, 2006 г. – 352 с.
4. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.



Работа выполнена при поддержке ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 гг., государственный контракт № 02.740.11.5128 от 09 марта 2010 г.

AUTOMATION OF TESTING OF PERSONALITY COMPETENSES ON METHOD «360 DEGREES»

N. P. PUTIVZEVA¹⁾
E. H. GAINULLINA²⁾
S. V. IGRUNOVA³⁾
T. V. ZAITSEVA⁴⁾

Belgorod State University

¹⁾ e-mail: putivzeva@bsu.edu.ru

²⁾ e-mail: gajex@mail.ru

³⁾ e-mail: igrunova@bsu.edu.ru

⁴⁾ e-mail :zaitseva@bsu.edu.ru

Methodology of estimation of personality competenses is in-process considered on a method "360 degrees". The questions of automation of this methodology are considered on an enterprise. Description over of the worked out CAS is brought.

Key words: personality competences, method "360 degrees", multicriterion evaluation, automated system.