

## Уильям Бирли, Татьяна Козуб. Оценка 360°

На самом деле, книга включает в себя две части. Первая описывает иностранный опыт, вторая – российский. Поэтому повторений избежать не удалось. Книгу я приобрел давно, но просматривая ее, понял, что она избыточна для целей простого знакомства с методом. Она, в первую очередь, адресована HR-ам, и вполне способна помочь им в подготовке и проведении самостоятельного исследования. Основная идея может быть изложена в небольшой статье (см., например, [Метод 360 градусов](#)). А прочитать книгу я всё же решил, когда узнал, что в компании, где я работаю, в ближайшее время пройдет оценка 360... ☺

Как часто бывает, при перенесении западного метода на российскую почву, имели место трудности перевода. Причем, на мой взгляд, произошла не просто подмена понятий, но и существенное изменение целей. В английском языке наиболее часто употребляется термин Feedback 360 degree (обратная связь 360°). На Западе основной заказчик процедуры – сам оцениваемый, а цель – получить *конфиденциальную* обратную связь от делового окружения для корректировки собственного поведения и формирования планов своего развития. В России Оценка 360° – действительно оценка, отчет о которой может лечь на стол руководителю, а в некоторых случаях даже приниматься решение о выплате бонусов или изменении зарплаты.

Тем не менее, усилия английских и российского авторов книги направлены на то, чтобы показать, как в действительности должна выполняться процедура 360°, каким служить целям, какую приносить пользу оцениваемому и компании.

Уильям Бирли, Джон Джонс, Татьяна Козуб. Оценка 360° – М.: Эксмо, 2009. – 336 с.



**Введение. Зачем нужно тратить ресурсы на оценку сотрудников?** Сотрудникам необходимо не только получать обратную связь, но и давать ее. Основная роль в формировании обратной связи по результатам работы лежит на руководителе. К сожалению, многие руководители боятся говорить с подчиненными, они не готовы открыто высказывать свое мнение об их работе. Есть и другая часть руководителей, которая сознательно принижает важность работы по общению с подчиненными и никогда не говорит с сотрудниками об их успехах (в первую очередь) и о провалах (во вторую), ограничиваясь оперативным решением задач.

Беседы о прогрессе, успехах и неудачах нужно регулярно вести с подчиненными, и не на бегу, не впопыхах, а выделив специально драгоценное время для разговора. Важным исследованием в области управленческой науки стало исследование Института Гэллапа, проведенное в 1999 году. Основой исследования был поиск ответа на вопрос: что удерживает лучших сотрудников в компании? Один из выводов, которые сделали консультанты Института Гэллапа, звучит так: «Люди уходят от руководителей, а не от компании». Важным фактором эффективности и стабильной работы

сотрудников в компании стали не система заработной платы, не харизматичный лидер корпорации, не привилегии или социальный пакет, а именно непосредственный руководитель (подробнее см. [М. Бакингом, К. Коффман. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?](#)).

Анализ результатов проектов в области обратной связи 360° показывает, что производительность в отделах, у которых руководители в своей работе делают акцент на так называемом «эмоциональном интеллекте», выше, чем в смежных подразделениях, в которых руководитель опирается в управлении сотрудниками исключительно на бизнес-процессы (см., например, [Сергей Шабанов, Алена Алешина. Эмоциональный интеллект. Российская практика](#)).

По мнению исследователей компании TalentSmart (организации, которая занимается оценкой методом 360°) существует недостаточное понимание лидерами того, как и насколько их решения и действия влияют на других людей. Нет ничего более действенного, чем обратная связь со стороны важных для человека людей. В случае развития лидеров — это обратная связь от членов его команды.

Чтобы обратная связь была эффективной, сама культура компании должна поддерживать данную процедуру. Внедрение в систему управления сотрудниками регулярной обратной связи (обучение людей давать грамотную обратную связь и принимать ее) повышает уровень удовлетворенности сотрудников компанией в целом.

Еще раз подчеркнем, оценка 360° — это всего лишь инструмент для осознания пробелов и составления точечного плана развития сотрудников, который позволяет экономить средства компании и не расплывать бюджет. Нет необходимости учить всех и всему, нужно развивать только те стороны ключевых сотрудников компании, которые в этом нуждаются. Тогда внедрение системы обратной связи в организации станет для нее одним из стратегических активов управления компанией в целом.

## **ЧАСТЬ 1. ОЦЕНКА «360°»: СТРАТЕГИИ, ТАКТИКИ И ТЕХНИКИ ДЛЯ ВОСПИТАНИЯ ЛИДЕРОВ**

**Глава 1. Изменение парадигмы.** Вот какие перемены, по нашему мнению, необходимы сегодня:

- От преград — к возможностям. Менеджеры склонны заикливаться на всевозможных препятствиях на рабочем месте. Они готовы исправлять ситуацию, устранять барьеры. Лидерам же необходимо видеть в бизнес-ситуации возможности, а не проблемы.
- От контроля над коллективом — к результативным процессам. Во многих коммерческих и промышленных организациях работа менеджера оценивается преимущественно по объему ответственности. А руководители-лидеры должны мыслить с точки зрения процесса, как, например, в концепции достижения тотального качества.
- От «или — или» (линейного мышления) — к инклюзивному (охватывающему) мышлению. Менеджеры склонны мыслить категорично и линейно, а не широко и творчески. Нужно переходить от черно-белых моделей к полутонам и широким категориям.
- От исключаящего — к объемлющему. Внутри организаций существует определенная замкнутость. Организации буквально пронизаны духом «А что от этого мне?». Менеджеры лишь усиливают его, фокусируясь на индивидуальных заслугах, а не на командной работе. Руководителям нужно менять акценты в сторону «Ни один из нас в отдельности не умнее нас всех, вместе взятых» и «Если не будем держаться вместе, то пропадем поодиночке».
- От четких ролей и правил — к тому, что помогает удовлетворять клиента. Для менеджеров это требование звучит как уход от набора четких правил в сторону некой сомнительной игры. Менеджеры в большинстве своем стремятся все держать под контролем. В условиях неопределенности они чувствуют себя некомфортно, поэтому выстраивают рабочие процессы организации, которые со временем становятся бюрократическими, неповоротливыми и дорогими. Современным организациям требуются менеджеры, понимающие, как придать должную гибкость работе людей и рабочим задачам, с тем чтобы можно было не только предвидеть изменения на рынке, но и с выгодой их использовать. Менеджеры сочиняют должностные инструкции и увековечивают эту структурную форму, крайним выражением которой является контрпродуктивное и сакраментальное «В мои

обязанности это не входит». Менеджерам надо принять идею ориентации на клиента, а не на решения, принимаемые исключительно с учетом их роли в миропорядке.

Работники организаций, включая руководителей, более не могут рассчитывать, что организация позаботится об их карьере, теперь это персональная ответственность каждого. Это изменение парадигмы заставило ужаснуться многих работников, особенно менеджеров среднего звена, которые питали надежды на продвижение, а вместо этого превратились в исчезающий вид в результате того, что организации «сплющили» свои иерархи.

Эти три перемены парадигмы — от менеджера к лидеру, от зависимости к собственной ответственности за планирование карьеры и от традиционной иерархии к сфокусированным на культуре организационным изменениям — требуют, чтобы компания обеспечивала работников информацией, необходимой для выбора направления их развития. Это требование с успехом удовлетворяется посредством использования круговой (360°) обратной связи. Основная цель круговой обратной связи — помочь руководителям решить так называемую проблему IDKWIS. Проблема IDKWIS читается как химическая формула: NETMA + NEAMO + INA = IDKWIS

- NETMA: Nobody ever tells me anything («Никто мне ничего не говорит») +
- NEAMO: Nobody ever asks my opinion («Никто не спрашивает моего мнения») +
- INA: I never ask («Я никогда не задаю вопросов») =
- IDKWIS: I don't know where I stand («Я не знаю, как ко мне относятся»).

**Глава 2. Оценка и обратная связь.** Оценка понимается как процесс измерения, а не оценочные суждения. Формами оценки могут быть интервью, анкетирование, наблюдение. Обратная связь — это информация для анализа, которая сообщает лидеру, как другие работники организации воспринимают лидера и (или) как поведение лидера влияет на организацию. В круговой обратной связи 360° оценочные суждения выносит получатель обратной реакции, а не люди, которые сообщают о своем восприятии при помощи вопросников. *Люди более восприимчивы к обратной связи, которая запрашивается, а не навязывается.*

Своевременное и взвешенное («чувствительное») предоставление лидерам конкретной и одновременно не оценочной (описательной) обратной связи — вот задача данного метода, причем задача сложная. Одним из негативных факторов, препятствующих ее выполнению, является существующая в организациях неизбывная тенденция к замалчиванию информации — негласный принцип «не распространяться». Джон И. Джонс с коллегами разработал следующую модель подобной ситуации (рис. 1).



Рис. 1. Модель Дж. И. Джонса

Эта модель представляет собой континуум в форме копыта и указывает, что излишняя открытость дисфункциональна не меньше, чем чрезмерная закрытость (сговор). Другими словами, «лучшее — враг хорошего», а оптимальная ситуация отнюдь не линейна. Для того чтобы помочь определить, какой должна быть степень открытости при предоставлении информации, Дж. У. Пфайффер и Дж. И. Джонс предлагают простой метод, основанный на концепции «стратегической открытости». Этот метод подразумевает понимание комфортного уровня обратной реакции реципиента и превышение этого уровня на 10–15%. Стратегия превышения планки комфортности получателя помогает вывести взаимоотношения на продуктивный уровень, позволяя в то же время избежать закрытости.

Важно не забывать о трех моментах:

- хорошая обратная связь — это просто информация, а отнюдь не оценка достоинств человека как лидера или как личности;
- межличностная обратная реакция по сути своей субъективна;
- в процессе совершенствования, развития лидера прерогатива выносить оценки остается за тем человеком, который является получателем информации.

Типичный процесс оценки и обратной связи 360°:

1. Определяется необходимость в оценке и ее цель.
2. Устанавливается модель компетенций.
3. Взвешиваются источники данных, производится отбор и формулирование круга вопросов (предметов оценки).
4. Разрабатываются опросные листы.
5. Проводится опрос.
6. Обрабатываются данные и составляются отчеты.
7. Вручаются отчеты об обратной связи («каскад»).
8. Руководство организации информируется о групповых тенденциях.
9. Дается анализ проведенного оценочного проекта.

**Глава 3. Обратная связь 360° как система развития.** Самым эффективным использованием обратной связи 360° в организации является форма так называемого проникающего опроса — метод, охватывающий все руководящие кадры и в некоторых случаях — рядовых работников. Стратегия каскада — от вышестоящего руководства вниз по иерархии. Использование круговой обратной связи как системы требует, чтобы все руководители были активно вовлечены во все этапы проекта. Высшие руководители одобряют общий план и инструмент опроса, они действуют как образцовые участники процесса обеспечения обратной связи (достоверной, конечно) и поддерживают руководителей-лидеров на нижних уровнях путем предоставления им обратной связи и совместной работы в русле развития. Когда сессии обратной связи каскадом проходят в организации, большое количество людей активно участвует в оценочных опросах и встречах, посвященных результатам обратной связи и выработке планов саморазвития (рис. 2).

Задача	Начало	Окончание
Одобрение проекта обратной связи 360°		
Формулирование необходимых компетенций		
Разработка опросного инструмента (анкеты)		
Утверждение опросного инструмента		
Сбор данных		
Анализ результатов и подготовка отчетов		
Доставка результатов лидерам		
Разработка и представление отчета для высшего руководства		
Оценка проекта		

Рис. 2. Расписание задач обратной связи 360°

**Глава 4. Обратная связь 360° и создание команды.** Движение за тотальное качество подчеркивает значение использования данных для принятия решений, планирования действий, решения проблем и реализации изменений. В данном случае акцентируется сбор релевантной информации, которая станет основой планирования улучшений. В поисках правильного курса команды больше не могут полагаться на внутреннее чутье; члены команды должны открыто спрашивать друг друга: «Где ваша информация?» Использование круговой обратной связи в рабочих группах, иногда называемых командами, часто ограничивается высшим руководством. Команды строятся не «раз и навсегда». Они распадаются, оказываются не в состоянии реализовать планы, меняются их составы и т. д. Поэтому следует запланировать переоценку круговой обратной связи через год в ходе аналогичной сессии. Если за прошедший период произошли перемены в лидерстве, круговая оценка будет выноситься в адрес нового лица (лидера), проработавшего в новой должности не менее 6 месяцев.

**Глава 5. Включение круговой обратной связи в обучающие курсы.** Пожалуй, чаще всего обратную связь 360° используют в рамках курсов обучения. Участники получают отчеты с результатами обратной связи и работают с ними в течение всего курса обучения. Обратная связь может быть включена в самые разные тренинги, но тематически обучение всегда связано с так называемыми «soft skills», то есть с навыками, зависящими не от квалификации, а от умения общаться и здравого смысла, а также с навыками лидерства или управления. В последние годы обратная связь 360° все чаще вносится в расписание тренингов. Инструктору нужно определить тот оптимальный момент, когда участники будут наиболее восприимчивы к обратной связи. По нашему опыту, переход к методу обратной связи будет оптимальным после десяти часов практических занятий. Конечно, это лишь рекомендация, но она отражает важность создания климата доверия и открытости перед использованием обратной связи в качестве механизма обучения и планирования.

**Глава 6. Оценка потребностей в обучении с помощью опросов 360°.** Использование обратной связи 360° для оценки потребностей в обучении имеет ряд преимуществ по сравнению с обычными схемами (анонимные опросы, интервью, изучение фокус-групп и т.п.). Метод круговой обратной связи является предпочтительным по следующим причинам:

- Определение направления обучения с привлечением будущих участников тренингов.
- Определение пробелов в знаниях и умениях обучаемых проходит при участии их [вышестоящих] коллег, которые, следовательно, в дальнейшем с большей вероятностью будут помогать им в карьерном росте.
- Хотя собственные оценки потребностей в обучении являются стимулом для участников обучения, их необходимо подтвердить мнением тех людей, которые имеют возможность ежедневно наблюдать потенциальных слушателей на рабочем месте.
- «Одна голова хорошо, а две лучше».
- Люди с большим интересом относятся к учебе, если считают, что она повышает их шансы на продвижение вперед.

**Глава 7. Включение восходящей обратной связи в опросы работников.** Иногда невозможно охватить весь управленческий персонал с помощью обратной связи 360°. Бюджетные и временные ограничения, отсутствие готовности респондентов и прочие препятствия вынуждают искать способы, позволяющие, сузив охват опросов, все же получить нужные результаты. Одним из вариантов является симулирование полномасштабного охвата с помощью так называемой обратной связи 90°, стратегии, способной посеять семена, дающие ростки полноценной обратной связи 360°. Метод обратной связи 90° предполагает только вопросы восходящей обратной связи (то есть, обратной связи исключительно руководству); в результате менеджеры всех уровней получают анонимную обратную реакцию на то, как они воспринимаются подчиненными.

**Глава 8. Оценка эффективности обучения.** Использование оценки 360° для определения результативности тренингов становится все более популярным у специалистов по работе с персоналом. Данная практика предполагает оценку участников тренинга до и после обучения и сравнение полученных показателей. Горячим сторонником оценки результативности учебных программ является Дональд Киркпатрик. В своей модели он выделяет четыре уровня измерений:

1. Реакция. Это печально известная оценка «smile sheet», когда данные собираются в конце курса обучения. Собранные на первом уровне сведения в большинстве своем критические и весьма слабо отражают результаты обучения в долгосрочной перспективе.
2. Знания. Уровень второй акцентирует знания, накопленные в ходе обучения. Эта оценка может быть дана непосредственно во время обучения или по окончании курса в форме тестов или поведенческих симуляций.
3. Поведение. Оценивается то, в какой мере поведение и навыки, приобретенные в процессе обучения, применяются (в форме изменившихся привычек) в работе. Эта оценка может выставляться через несколько месяцев после тренинга и часто предполагает сбор данных из нескольких источников (третий уровень).
4. Результаты. Эта оценка фокусируется на организационных улучшениях, которые могут быть напрямую связаны с обучением. Это долговременная оценка, и немногие организации выделяют ресурсы, необходимые для выполнения мониторинга на четвертом уровне.

Использование оценки 360° для участников тренингов является многообещающим способом удовлетворить потребность в оценке обучения, по крайней мере на третьем уровне.

**Глава 9. Метод обратной связи 360° в привязке к оценке производительности.** «Это ужасная работа, но кто-то должен ее делать», — такие слова очень часто фигурируют в опросах на тему производительности в современных организациях. Менеджеры сетуют, что ежегодная оценка производительности их подчиненных происходит постфактум, отнимает много времени и является конфликтогенной. По их словам, существующая практика в корне неверна, это почти то же самое, что подойти к человеку и сказать: «Вот что я о тебе думаю». Основная проблема заключается в оценочном характере опросов на тему производительности, что, естественно, создает трудности (в виде стрессов и тревожных состояний) и для подчиненных. Часто такого рода опросы совмещают с пересмотром заработной платы, а увязывание оценочных данных с прогнозами на заработки в следующем году только усугубляет проблемы. Э.Л. Харви призывает сменить традиционные оценки на метод 360°.

Соединение оценки производительности и метода обратной связи 360° предполагает использование большего количества источников, чем только менеджеры. Необходимо, чтобы опрос включал не только документирование достижений работников, но и вопросы планирования развития, которое имеет особую важность для обратной связи 360°. У. Шутц утверждает: «Эффективность труда каждого зависит главным образом от взаимоотношений между менеджером и работником. Следовательно, повышение производительности осуществляется скорее, если первым делом улучшаются отношения между этими двумя людьми».

**Глава 10. Моделируемая оценка 360°.** Одним из первых шагов в процессе обратной связи 360° является создание или отбор модели компетенций. Базовая модель должна быть приемлемой для местных условий и ее содержание должно соответствовать набору компетенций, необходимых данной организации. Легко поддаваться впечатлению от других моделей, особенно тех, что с успехом использовались в других организациях и превратились, так сказать, в «национальные нормы». Мы настоятельно рекомендуем организациям разрабатывать собственные уникальные модели, создавать подходящий для них инструментарий (анкеты) и применять метод круговой обратной связи в соответствии со своими требованиями.

Мы рекомендуем создавать модели компетенций из метамоделей. Метамодель — это своего рода модель с отсутствующим наполнением (содержанием), которую может использовать разработчик. Метамодель помогает строить другие модели и наполнять их подходящим содержанием (рис. 3).

Этап I. Определение границ (1–3)	1. Наблюдать явление 2. Определить области интереса 3. Специфицировать области, которые надо охватить и объяснить
Этап II. Формулирование (4–6)	4. Выделить главные параметры 5. Создать описание модели 6. Изобразить модель визуально
Этап III. Описание (7–8)	7. Протестировать модель в новой ситуации 8. Заново сформулировать модель, отталкиваясь от результатов теста
Этап IV. Демонстрация (9–10)	9. Пересмотреть связи 10. Изменить графическую презентацию

Рис. 3. Одна из наших метамоделей процесса построения модели компетенций

«Табурет» – еще один пример простейшей метамоделей (рис. 4). Его форма хорошо отображает то, как три независимых аспекта объединяются, обеспечивая эффективность. Три его ножки — это возможность управления собой, способности вести за собой других и соответствующего поведения в рамках системного контекста. На модель можно опираться в разработке вопросников, делая упор на получателей данных обратной реакции 360°.



Рис. 4. Модель: три независимых аспекта эффективности руководителя

**Глава 11. Использование нескольких источников данных.** Базовой характеристикой метода обратной связи 360° является использование нескольких разных источников данных. Наиболее распространенной является практика сбора данных о лидерах у самих лидеров, их непосредственных руководителей, у коллег и подчиненных. Также можно запрашивать оценки у других руководителей (особенно в матричных организациях), внешних и внутренних клиентов, квалифицированных наблюдателей, друзей и членов семьи.

Подчеркнем еще раз, что *целью сбора данных является не оценивание человека, а предоставление ему полезной информации для самосовершенствования.*

Матричные менеджеры могут оказаться полезными источниками обратной связи в оценке 360°, если имеют возможность часто наблюдать своих людей на работе. Часто полезным источником данных оказывается бывший непосредственный руководитель. Мы рекомендуем, чтобы в опросе в качестве оценщиков принимали участие все подчиненные данного менеджера или другого лидера-руководителя. Если это неосуществимо, то можно использовать либо случайную выборку респондентов, либо целевые участники сами выбирают оценщиков из числа подчиненных. Чтобы обеспечить анонимность оценщиков, их группа должна состоять из пяти или более членов.

**Глава 12. Искажения в оценочных данных.** Сбор данных о целевых участниках из нескольких источников может породить убеждение, что где-то в собранной массе цифр найдется «правильный» набор оценок, позволяющий составить объективное суждение о конкретном человеке. Однако в действительности это не так. В данном случае показатели являются результатом не точной науки, но восприятий, а люди не являются объектами, годными для точных дефиниций. Гораздо полезнее принять и поддержать ту точку зрения, что вариации восприятий, несмотря на их различия, в сумме своей обеспечивают обратную связь, наполненную полезной инструктивной информацией. Например, если оценки менеджера в адрес целевого участника существенно отличаются от его самооценки, то данные о таком разрыве в восприятии помогают участнику открыто обсудить ситуацию с менеджером.

Обратная связь 360° по своей сути *субъективна* и остается таковой, даже если организаторы успешно контролируют условия и формы сбора данных. Вне зависимости от того, кто выполняет оценку 360°, очень сложно очистить данные от искажений. Вот некоторые наиболее распространенные предрассудки, которые влияют на оценки себя и других в процессе анкетирования 360°:

- Мягкость или строгость. Некоторые люди склонны завышать оценки себе и коллегам; другие оценщики слишком суровы в своих суждениях.
- Эффект ореола – тенденция оценивать человека одинаково или почти одинаково по всем пунктам. К примеру, если оценщик считает, что целевой участник высоко компетентен как наставник, то он высоко оценивает его и в других областях. Эффект ореола проявляется и в обратном случае: если оценщик думает, что целевой участник не компетентен проводить собрание, то он может оценить этого участника низко и по другим пунктам.
- Предельная реакция. Некоторые люди словно помнят только о двух концах оценочной шкалы. И если одни оценщики не склонны использовать крайние оценки, то другие пользуются только ими почти без разбора.

- Эффекты контраста и схожести. Оценивая себя и других, оценщик может сравнивать целевого участника с другими знакомыми оценщику людьми. Например, с самым лучшим или самым худшим начальником, с которым ему довелось работать.

Ошибки можно свести к минимуму с помощью подготовительной работы с оценщиками. Если такая подготовка возможна, следует включить в нее дискуссию о необходимости беспристрастности и внимательности при выполнении оценочной задачи. Получатели обратной связи должны иметь уверенность в данных, чтобы принять персональную ответственность за их использование в планировании своего личного и профессионального развития.

Даже так называемые «жесткие» критерии, часто используемые для оценки лидеров, включают субъективные суждения. Вот некоторые из них: производительность, продажи, продвижение, срок пребывания в должности, прибыльность, сдерживание затрат, коэффициент отсутствия на работе, опоздания.

Персонал организации можно оценивать по «мягким» критериям. Очевидно, что эти стандарты субъективнее жестких критериев. Наиболее типичными мягкими критериями являются: оценка компетенций, приятность в общении, командная работа.

Контекст оценки способен оказывать эффект на абсолютный уровень и схему средних оценок в проектах обратной связи 360°. Другими словами, цель обратной связи 360° может привести в игру предвзятость и в известной мере изменить расклад данных.

Тот факт, что в данных, которые обеспечивают проекты по обратной связи 360°, потенциально много искажений, отнюдь не делает эту практику ущербной. Нам просто нужно понять и принять тот факт, что мы имеем дело с субъективностью, чтобы каждый понимал, что мы не собираем отпечатки пальцев и не проводим анализ ДНК.

**Глава 13. Логистическое планирование обратной связи 360°.** Принцип пяти «П» (плохое планирование предвещает паршивое претворение), возможно, несколько банален, но все же остается хорошим напоминанием об основной предпосылке проекта обратной связи 360°: необходимо заранее максимально детально продумать весь процесс.

Шаги в планировании проекта обратной связи 360°:

1. Заручитесь поддержкой руководства.
2. Создайте управляющий комитет. Обратная связь не должна
3. Нарисуйте график.
4. Создайте диаграмму непредвиденных обстоятельств (рис. 5).
5. Разработайте несколько параллельных стратегий. Разработайте по одной стратегии на каждый потенциальный непредвиденный случай. Для каждого такого случая составьте список превентивных шагов.



Рис. 5. Учет непредвиденных обстоятельств



**Глава 14. Создание инструментов оценки 360°.** Разрабатывая вопросник для оценки 360° на тему лидерства, необходимо убедиться, что его содержание четко совпадает с целями организации, ее видением и миссией. Если, к примеру, инструмент фокусируется на поведении, связанном с качеством, то необходимо подобрать такое наполнение, которое обеспечит надежную обратную связь, касающуюся поведенческих моделей, согласованных с пониманием организацией качества.

Важно, чтобы вопросы (пункты) анкеты — какой бы темы она ни касалась — в принципе подлежали оценке. Вряд ли участники могут точно знать, в какой степени оцениваемый ими человек доверяет другим людям; но если такой вопрос задан, в любом случае приходится ставить какую-то оценку. Однако неточные, придуманные, «грязные» оценки не дадут полезной обратной информации.

В равной мере важно, чтобы содержание вопросника концентрировалось на личностных характеристиках, которые получатель обратной связи может развивать.

Чтобы вопросы анкеты оказались полезными, они должны быть тщательно отобраны и сформулированы. Простой способ протестировать каждый из пунктов состоит в том, чтобы ответить, соответствует ли вопрос следующему описанию: однозначно измеряемый, свободный от уточнителей, затрагивает наблюдаемое поведение, связан со шкалой оценки, четкий и ясный, связан с развитием, поддерживает видение организации.

В числе аспектов, которые необходимо измерить, перечислим следующие: навыки, компетенции, черты (характеристики), позиции (или чувства), поведенческие (лидерские) привычки. Опыт показывает, что лучше измерять в оценке 360° только область поведенческих реакций, т.е. то, что эксперт может объективно видеть. Если вы включаете в оценочный бланк еще и оценку личностных черт сотрудника (позиций и чувств), то для эксперта данный индикатор носит оценочный характер. Эксперт не может видеть чувств или личностных характеристик оцениваемого сотрудника, но видит, как он поступает в той или иной ситуации, и на основании этого анализа делает свои умозаключения относительно личности и чувств человека. В данной ситуации лучше снять первичный срез информации — поведенческий (что я наблюдаю), а не сделанные умозаключения экспертами (какой вывод я сделал из своих наблюдений). Получателю легче понять и принять первичную (поведенческую) информацию, чем экспертные советы от своих коллег.

Все пункты оценочного листа должны оцениваться по единой шкале, например:

- От «Весьма типично для этого человека» до «Весьма нетипично для этого человека»
- От «Высоко» до «Низко»
- От «Почти всегда» до «Практически никогда»

Наш опыт свидетельствует, что включение комментариев существенно усложняет составление отчетов об обратной связи, но реципиенты высоко ценят эту дополнительную информацию. Мы рекомендуем ограничить подобные комментарии предложениями по улучшению, а самих оценщиков призвать делать не более одного комментария или предложения.

**Глава 15. Анализ данных и отчеты.** Вот несколько примеров наиболее распространенных форматов, которые используют организации для обеспечения обратной связи 360°. *Отчет по среднему показателю* дает получателю обратной реакции средние цифры от каждого, кто его оценивал, в возрастающей (или убывающей) последовательности. Иногда из подобных отчетов самооценку исключают. А иногда отчеты включают стандартную девиацию оценок по каждому пункту, но эту практику мы не рекомендуем. Иногда отчет сравнивает средние оценки по каждому пункту с контрольной группой, например, с каждым, кто участвовал в опросе в текущем году, или с людьми из некоей контрольной группы (рис. 6). *Сильные и слабые стороны.* Отсечение пунктов, получивших высшие и низшие оценки, станет экономичным способом помочь получателю обратной реакции пройти два важных процесса: утвердиться в своих сильных сторонах и определить, на чем следует сосредоточиться при планировании улучшений.

Вопрос	Кол-во оценок	Средний балл
31. Следит за выполнением задачи подчиненными	4	9,6
29. Дает советы подчиненным по личным вопросам	14	9,3
3. Обеспечивает другим людям конструктивную критику	14	8,8
14. Помогает людям развить их способности	13	8,5
23. Слушает эффективно	13	8,5
32. Поддерживает стандарты продуктивности	113	8,5
26. Четко соблюдает рабочие роли	14	8,4
20. Демонстрирует чуткость по отношению к чувствам других людей	14	8,4

Рис. 6. Фрагмент итогового отчета по средним показателям

*Расхождения.* Получателям обратной связи, естественно, любопытно знать, какова разница между их самовосприятием и тем, как их оценивают другие. Зачастую они горячо интересуются тем, какими их видят начальники, и, если контролируют работу других людей, хотят знать, как их оценивают подчиненные. Статистический отчет, который показывает самое большое расхождение между самооценками и оценками других, удовлетворяет это любопытство и становится основой для планирования сокращения расхождений (рис. 7).

Самооценка	Оценка других	Разрыв	Вопрос
Самооценка в сравнении с оценкой руководителя			
10	7	3+	8. Дает людям знать, насколько хорошо они справляются с работой
10	8	2+	4. Демонстрирует уважение к другим
10	8	2+	7. Отмечает достижения других
10	8	2+	9. Помогает людям понять важность их работы
10	8	2+	11. Умеет «держать удар»

Рис. 7. Фрагмент отчета по расхождениям

Подготовленный для оцененного сотрудника пакет с результатами обратной связи 360° должен быть запечатан, и его содержимого не должен видеть никто, за исключением человека, печатавшего отчет. Одним из документов внутри пакета является резюме всего процесса опроса 360°. В пакете также находится незаполненный экземпляр анкеты, которая использовалась для сбора оценок. Далее следуют несколько отчетов об обратной связи. Каждый из отчетов сопровождается листом с инструкциями, как интерпретировать данные, а также образец для составления плана. Получатели обратной связи вправе ожидать, что для сохранения конфиденциальности их данных не будет срока давности и что никто не увидит их пакетов, если только они сами не захотят их показать.

**Глава 16. Обратная связь 360° и планирование.** Фундаментальной целью обратной связи 360° является информирование и мотивирование получателей обратной связи, нацеленное на создание индивидуальных планов саморазвития по улучшению профессиональных навыков. Именно процесс обратной связи, а не процесс измерения дает реальную пользу. Четыре фундаментальных принципа, которые необходимо соблюдать при подготовке и проведении обратной связи 360°:

- Центральная фигура и адресат оценки — это получатель обратной реакции.
- То, что получатель обратной связи 360° видит в своем отчете, в тот самый момент является для него реальным. Работа консультанта заключается в том, чтобы гарантировать, что получатель будет адекватно информирован о процессе.
- Избегайте «паралича анализа».
- Боритесь с отрицанием результатов.

Опыт показывает, что почти вся статистика обратной связи 360° является описательной. Это облегчает процесс обратной связи, поскольку не приходится полагаться на случайные оценки. В целом мы избегаем дискуссий на тему существенных различий и уровней вероятности в обратной связи 360°.

Руководство по планированию действий — это образцы, показывающие получателю, как анализировать обратную связь и составлять планы развития. Их прилагают к отчетам с данными, и их содержание согласуется с информацией в отчетах. Получатель обратной связи составляет всесторонний план саморазвития, включающий работу по сокращению разрывов между самовосприятием и его восприятием окружающими.

Некоторые организации вручают результаты обратной связи 360° на групповых встречах, за которыми следуют индивидуальные сессии. В ходе коллективных встреч методист объясняет цели проекта, объясняет, как читать отчеты об обратной связи, и составляет графики индивидуальных встреч, которые обычно начинаются сразу вслед за групповой сессией.

Очень важно, чтобы обратная связь 360° не стала разовым мероприятием. Это означает, что процесс следует довести до конца, то есть обеспечить получателям обратной связи необходимые тренинги и консультации, а также подкреплять их успехи в развитии навыков. Специалисты обнаружили, что регулярный пересмотр планов и измерение успехов поддерживают дух обратной связи 360°.

**Глава 17. Долговременная оценка.** Самым распространенным способом использования обратной связи 360° является практика «одним ударом», когда сотрудники получают информацию по обратной связи только единожды или получают результаты нескольких несравнимых друг с другом опросов. Большинство организаций не обеспечивают работникам никакой многоуровневой оценки; немногие организации используют повторные опросы с целью обеспечения обратной связи во времени. И еще меньше организаций используют оценки 360°, чтобы отслеживать эффекты от тренингов и программ развития.

Если организации проводят повторные опросы с использованием тех же самых измерительных инструментов, они могут предложить сильные объективные доказательства успешной реализации планов саморазвития. Кроме того, анализ групповых тенденций среди получателей обратной связи позволяет обнаружить не только потребности участников в развитии, но также те аспекты, в которых они уже развивают необходимые организации компетенции.

Некоторые получатели обратной связи, глядя на свою сравнительную статистику, могут спросить: «Какая разница считается значимой?» Вопрос получателей правомерен, но ответ на него несколько расплывчат. В данном случае методисту (или консультанту) необходимо избежать необязательных технических деталей или чрезмерных упрощений. Получатель обратной реакции должен сосредоточить внимание на общих тенденциях в своих результатах, а не на абсолютной разнице между оценками и средними значениями.

По мнению П.Э. Спектора процесс заполнения вопросника оказывает на участников опроса определенный эффект. Следовательно, сам процесс измерения изменяет измеряемый объект.

**Глава 18. Надежность, обоснованность и нормы в обратной связи 360°.** Соглашаясь участвовать в опросах 360°, люди вправе интересоваться такими вещами, как надежность результатов и их обоснованность, а также наличием отраслевых норм. Специалисты по кадрам должны уметь ответить на вопросы о точности и охвате оценок 360°. В конце концов, движение за тотальное качество фокусирует внимание людей именно на стандартах и критериях.

Базовые определения трех наиболее часто используемых в методологии обратной связи 360° технических терминов. *Надежность* — мера устойчивости, повторяемости, постоянства или сравнимости результатов. В терминах оценки надежность — это решение вопроса о том, какую степень доверия вызывает точность оценки. *Обоснованность* — мера полезности процедуры, метода или способа. Самыми типичными ее аспектами являются авторитетность (то, насколько аргументирована оценка со стороны оценщика), содержание (то, насколько всеобъемлюще оценка охватывает предмет оценки), корреляция с другими системами оценки и развития персонала (то, насколько оценочный инструмент соотносится с предыдущими, уже имеющимися измерениями данного предмета). *Нормы* — описательная статистика «населения», выборки или некой группы. Обычно выражается в терминах средних значений или процентных показателей. Нормы должны быть значимыми для получателей обратной реакции 360°. Важно помнить, что статистические данные не являются стандартами, это скорее «то, что есть», а не «то, что должно быть». Нормы могут

быть внутренними (вы выводите их из оценок, собранных вами в ходе исследований) и внешними (отраслевые или статистические сравнения с внешними по отношению к данной организации группами). Для участников обратной связи 360° нормы могут быть как информативными, так и дезориентирующими. На наш взгляд, гораздо эффективнее выработать для исследуемой организации собственные нормы, чем опираться на отраслевые или национальные.

**Глава 19. Приступаем к процессу обратной связи 360°.** Мы предлагаем несколько стратегий «запуска» процесса обратной связи 360°.

Несколько облегченных вариантов применения обратной связи 360°, которые воплотить гораздо легче, чем масштабный опрос с участием сотен или тысяч респондентов. *Индивидуальные консультации* с отдельными лидерами. Можно установить хорошие контакты и взаимопонимание с одним или несколькими высокопоставленными лидерами организации, что помогает увлечь их идеей проведения оценок 360° для них самих. *Анализ потребности в новом учебном курсе по развитию менеджмента.* Проведите оценку 360° для потенциальных участников тренинга вместо традиционного анонимного опроса на тему потребностей в улучшении. *Самоанализ.* Это полностью индивидуализированная оценка как ваших компетенций, так и эффективности проводимой вами работы.

Работа с командой руководителей. Если у вас есть доступ к высшему руководству компании, вы можете составить простую анкету для руководителей, в которой они анонимно дадут оценку себе и коллегам (например, в ходе сессии по командной работе). Можно предложить высшему руководству организации сформулировать необходимые компетенции с помощью «Опроса необходимых компетенций».

## **ЧАСТЬ 2. ОЦЕНКА «360°»: КАК ОБОЙТИ ВСЕ ЛОВУШКИ МЕТОДА И ПОЛУЧИТЬ ДОСТОВЕРНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

### **Глава 1. Сущность метода оценки 360°**

Представление об обратной связи актуально для различных областей знания. Принцип обратной связи является четвертым принципом кибернетики и устанавливает, что без наличия обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими элементами, частями или системами невозможна организация эффективного управления ими (см., например, [Обратная связь – основа поддержания и развития](#)). Первая важная роль обратной связи — восстановление нормальной работы, нарушенной внешними и внутренними факторами, т.е. способность систем к саморегулированию и самоорганизации (адаптации). В управленческих науках под термином обратная связь понимается информация от окружения работника (руководства, сотрудников, коллег, клиентов) для корректировки его деятельности по конкретному аспекту.

Если сотрудника оценивают руководитель, коллеги, подчиненные и производится самооценка, то метод называют оценкой 360° (рис. 8). Если одна или несколько групп экспертов отсутствует, то это оценка 180° или 90°.



Рис. 8. Схема круговой обратной связи 360°

В результате проведения оценки мы получаем следующие данные для анализа:

- пробелы в развитии ключевых компетенций, необходимых на данной должности в данной компании, рассчитанные в среднем по всем оценкам экспертов;
- разницу между самооценкой и оценкой остальных экспертов (средний балл всех экспертов);
- разницу в оценке между всеми группами экспертов по каждому вопросу-индикатору в отдельности.

**Что измеряет метод оценки 360°?** Результаты оценки по методу 360° в большинстве случаев служат основой для построения плана развития и обучения сотрудников. В российской практике с помощью данного метода часто отбирают сотрудников в кадровый резерв, это самый очевидный результат. Внедрение метода обратной связи 360° позволяет также получить структурированную обратную связь от руководства. В результате сотрудники понимают, чего от них хочет руководитель и каким способом можно этого достичь. Менее очевидными результатами являются:

- улучшение психологического климата в компании;
- построение сильной корпоративной культуры;
- повышение уровня достижения целей и ключевых показателей эффективности;
- повышение коммуникационной прозрачности.

Справедливости ради необходимо отметить, что метод 360° полностью покрывает оценку в области развития компетенций. При оценке эффективности работы метод достоверен только для оценки сервисных функций подразделения. При оценке эффективности программ обучения данный метод может применяться только в области оценки применения полученных знаний и навыков в реальной деятельности.

Приходится часто слышать аргументы, что нет необходимости собирать формально обратную связь от сотрудников, а тем более от руководителя. Основная идея заключается в том, что руководитель и так может сказать своим сотрудникам все, что хочет. Но в ходе проведения исследований проявилась интересная особенность. Руководители, которые однозначно уверены в том, что они сообщают своим сотрудникам все необходимое без формализации этого процесса, часто получают достаточно низкий балл по данному индикатору. Сотрудникам иногда нужны обстоятельная беседа или регулярные «разборы полетов». Целью таких мероприятий должно быть корректирование поведения сотрудников при решении рабочих задач.

Другая сторона медали использования обратной связи заключается в том, что при внедрении метода 360° многие руководители увиливают от бесед со своими сотрудниками. Основной аргумент руководителей подобного типа звучит следующим образом: «Я уже все написал в опросных листах, которые были полгода назад, о чем еще говорить?». Таким образом, управленцы замещают одну из своих функций — давать регулярную обратную связь о работе своим сотрудникам — на формализованную процедуру проведения обратной связи 360°.

К сожалению, нередко руководители испытывают желание использовать оценку 360° для облегчения своей работы по изменению поведения сотрудника при низкоэффективной работе. Многие думают, что оценка 360° однозначно будет мотивировать подчиненного на улучшения в работе, так как он получил мнение от своего окружения в письменной форме и теперь может самостоятельно сделать выводы и изменить свое поведение. Однако часто подобные предположения не подтверждаются на практике. Вместо того чтобы управлять ежедневной работой сотрудников, такой руководитель надеется на обратную связь по методу 360°, как на панацею от всех бед. Хотя результаты обратной связи по методу 360° могут стимулировать самосознание подчиненного, это не может заменить прямую коммуникацию между сотрудником и его руководителем.

**Ловушки для менеджеров проектов оценки 360°.** К сожалению, мы видели много случаев низкоэффективного использования данного метода внутри компании: оценка ради оценки, спешка во внедрении и быстрое объединение всех инструментов в единую систему, в систему оценки не вовлечены топ-менеджеры и ключевые сотрудники.

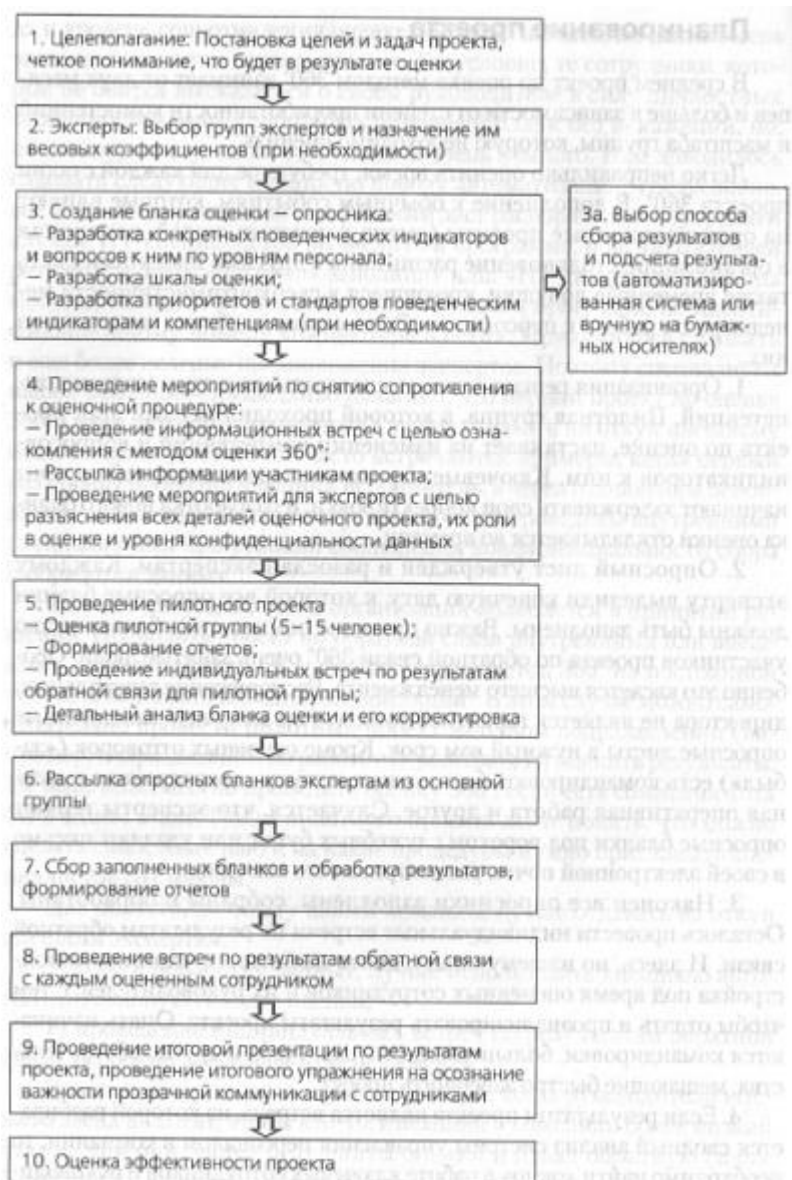
**Российская специфика метода оценки 360°.** В международном сообществе метод обратной связи 360° имеет несколько названий, наиболее популярные из них — Feedback 360 degree, 360 degree survey. Таким образом, даже слово «оценка» крайне редко используется иностранными

специалистами по управлению персоналом в приложении к этой технологии. У нас метод обратной связи 360° воспринимается исключительно как метод оценки персонала.

Как правило, в других странах заказчиками метода обратной связи 360° (наравне с управлением по работе с персоналом) являются высший менеджмент и руководители отдельных линейных подразделений. Российская специфика показывает, что заказчиками метода 360° часто выступают руководители компаний, при этом они воспринимают метод в большей степени как аудит управленческого звена в компании.

Если западные специалисты видят результаты обратной связи 360°, прежде всего, как основу точечного развития для управленческого звена и сервисных подразделений в компании, то в России мы хотим видеть результатом обратной связи отчет о степени развития компетенций и четкий рейтинг сотрудников «лучшие — худшие». Таким образом, западный подход к обратной связи 360° четко сдвигает ответственность за эффективность развития на самого сотрудника, которому дали обратную связь. В нашей практике в большинстве случаев ответственность за управление персоналом, а также за программы развития и ротацию сотрудников продолжает оставаться обязанностью подразделений по работе с персоналом.

**Глава 2. Выбор параметров оценки.** Определитесь с целями проекта, определите структуру организационного проекта. Основные этапы проекта по оценке 360° полезно представить в схематичном виде (рис. 9). В этом случае становятся очевидными порядок следования и взаимосвязь всех составляющих проекта.



**Глава 3. Разработка опросника.** Безусловно, одной из самых модных тенденций в области управления персоналом на протяжении последних пяти лет в России является разработка модели корпоративных компетенций. Для чего ее разрабатывают? У каждой компании есть своя уникальная стратегия, поставлены задачи, которые позволяют видеть смоделированную перспективу. Под стратегию разрабатывается «профиль» идеального сотрудника (именно этот идеал должен привести компанию к цели, которую обозначило руководство). Когда профиль такого идеального сотрудника прописан, считается, что корпоративная модель компетенций разработана.

Специалисты по оценке советуют включать в модель от пяти до восьми важных для компании в целом компетенций. В большинстве крупных компаний начинают тотально оценивать всех сотрудников на соответствие разработанному идеальному профилю. По результатам соответствия (или несоответствия) профилю сотрудников отбирают в различные корпоративные программы, например, в программу кадрового резерва. На основе полученных результатов составляют программу развития сотрудников и после этого фокусируются на развитии «сторон, нуждающихся в развитии». Через год-полтора процедура оценки повторяется (или не повторяется), и в зависимости от динамики развития сотрудника в течение года его переводят на следующую ступень в организационной иерархии.

На практике приходилось видеть, что такая стандартизация не всегда позволяет увидеть по-настоящему результативных руководителей в разных подразделениях компании. Этот опыт подтвержден также исследованием консультантов из Института Гэллага, о котором мы упоминали в начале книги. Еще один яркий вывод данные консультанты сделали в процессе исследования: стандартизация «эффективного» поведения всех руководителей в компании зачастую не достигает поставленных целей: увеличения прибыли, повышения эффективности работы, повышения качества обслуживания и удержания клиентов.

Что необходимо принимать за основу в оценке эффективности управленческой модели руководителей? Необходимо исходить не от руководителя, а от подчиненного. Не важно, как руководитель ставит сотрудникам цели и задачи, зато важны степень понимания этой задачи подчиненным, степень мотивации для выполнения поставленной задачи. Не важно, как руководитель дает обратную связь своим сотрудникам, главное, что его команда имеет мотивацию и заинтересована в работе. Непосредственный руководитель может быть вспыльчивым и эмоциональным или, наоборот, сдержанным и закрытым, и его личностные черты, безусловно, накладывают отпечаток на стиль управления. Но не в управленческом стиле кроется эффективность руководителя. Руководитель может эмоционально порицать или очень сдержанно хвалить, но его сотрудники четко понимают, что при этом он о них заботится, и подчиненные уважают его как руководителя и как профессионала.

Члены команды знают, чего от каждого из них ожидают и как будут оценивать их работу. Таким образом, фокус в модели компетенций смещается с того, что руководитель делает, на что должно быть в результате его действий. Так компания оставляет руководителю выбор для выработки своего индивидуального управленческого стиля, а не муштрует его под единый стиль управления всеми возможными ресурсами.

*Прим. Багузина.* Вот что пишет на эту тему Ари де Гиус в книге [Живая компания](#). Компания – это единица, с единым самосознанием, но люди и подструктуры внутри этой единицы демонстрируют богатое разнообразие. Субструктуры необязательно должны быть единообразными, чтобы целое их цементировало. Наоборот, в многообразии есть ценность... Гармонизация ценностей не означает, что организация ищет клонов сегодняшних членов. Это было бы опасно, потому что препятствовало бы человеческому разнообразию, необходимому для долговременного выживания... Поддерживая определенный уровень внутреннего разнообразия, живая компания намного более приспособляема, потому что она обладает гораздо большей способностью эффективно реагировать на разнообразные силы, существующие в ее окружении.

**Оценка ключевых показателей эффективности.** Безусловно, если оценивать эффективность работы сервисных подразделений, необходимо в первую очередь рассматривать удовлетворенность

внутреннего клиента. В некоторых подразделениях удовлетворенность клиента является одним из показателей эффективности. В то же время в некоторых компаниях нет четко и явно сформулированных показателей в области удовлетворенности клиентов. Но во всех организациях работа сервисных подразделений не замыкается на коммуникации только внутри подразделения, она обращена ко всем подразделениям. И от эффективности коммуникации со своими внутренними клиентами зависят успехи и провалы сервисного подразделения.

**Глава 4. Пилотный проект.** Если вы планируете проект с большим количеством участников, есть смысл вначале провести пилотный проект, в ходе которого можно скорректировать группы экспертов, шкалы оценки, конкретные индикаторы, правильность понимания целей проекта участниками и другие составляющие. Организации, которые успешно интегрировали обратную связь по методу 360° с системами оценки сотрудников, в том числе и в области оценки результативности, обычно проводили предварительное пилотное внедрение системы 360° в отдельном подразделении и потом скрупулезно анализировали результаты.

**Глава 5. Анализ результатов обратной связи.** Результаты оценки по методу 360° обычно удивляют участников опроса. Они получают информацию, которую прежде не получали. Оцениваемые видят, как они воспринимаются другими сотрудниками, которые часто с ними общаются и хорошо их знают. Поэтому результаты обратной связи могут сдвинуть сотрудника с «мертвой точки». Руководитель может существенно измениться и переосмыслить стиль своего управления. Результаты обратной связи помогают многим руководителям концентрироваться не только на конечном результате, но и уделять пристальное внимание процессу управления сотрудниками. Для многих руководителей появляется новая функция в их ежедневных обязанностях — анализировать качество выполнения своих управленческих функций.

Подчиненные тоже извлекают большую выгоду из данной системы обратной связи. Люди имеют возможность высказаться анонимно о руководителях или коллегах, они могут не скрывать своих чувств. Эксперты полагают, что их мнение и чувства станут мотивацией для изменения поведения другого сотрудника.

**Виды обратной связи.** Человек, впервые получающий формализованную обратную связь в виде письменного отчета, проходит несколько стадий принятия информации: (1) информирование; (2) анализ информации; (3) осознание сотрудником своих сильных и слабых сторон и создание мотивации на изменение и саморазвитие. Существуют различные типы обратной связи, но основными из них являются два: информирующая и развивающая обратная связь. С нашей точки зрения, если сотрудник только начинает свой карьерный рост, важно развивать стороны, которые обозначились как слабые. Если руководитель уже маститый, имеет смысл развивать и усовершенствовать только сильные стороны.

**Сложные случаи проведения обратной связи.** Общие правила работы со «сложными» сотрудниками:

- проявляйте доброжелательность, терпимость и уважительность;
- сохраняйте спокойствие; не будьте слишком эмоциональны в позитивных или негативных эмоциях;
- помните, что у всех людей есть стереотипы;
- отвлекайте внимание в случае повышенной эмоциональности;
- вовлекайте участников встречи в обсуждение.

**Заключение. Оценка результатов проекта.** Единственный основной критерий, который определяет успех проекта 360°, — это количество и качество поддержки для сотрудников, получивших обратную связь. Просто отдать отчет сотруднику недостаточно для того, чтобы он изменился. Часто говорят, что эта технология оценки перемещает бремя для изменения и развития на самого человека. Чтобы сотрудник эффективно развивался, ему необходимы условия, обеспеченные организацией.