

**Фурсова Полина Васильевна**  
ассистент  
Московский автомобильно-дорожный  
государственный технический университет (МАДИ)  
Москва, Россия  
polinafursova@yandex.ru

### **Метод оценки 360 градусов: основные положения**

*Оценка персонала организации по праву считается одной из ключевых составляющих системы управления персоналом. Исходя из оценки принимаются определенные решения относительно сотрудника организации – его повышения, развития знаний, умений и навыков, решается вопрос включения в кадровый резерв. В данной статье рассматривается метод оценки «360 градусов».*

**Ключевые слова:** управление персоналом, оценка персонала, метод 360 градусов, круговая оценка, компетенция.

**Fursova Polina Vasilevna**  
assistant  
Moscow Automobile and Road  
Construction State Technical University (MADI)  
Moscow, Russia  
polinafursova@yandex.ru

### **360-degree Evaluation Method: Main Points**

*Evaluation of the organization's personnel is considered to be one of the key components of the personnel management system. Based on the assessment, certain decisions are made regarding the employee of the organization – his improvement, development of knowledge, skills, and the issue of inclusion in the personnel reserve. This article discusses the "360 degrees" estimation method.*

**Keyword:** personnel management, personnel assessment, 360-degree method, circular assessment, competence

Каждый человек обладает определенным набором качеств, характеризующие его индивидуальность. В бизнес-психологии это непосредственно учитывается, однако, кроме наличия данных качеств, необходимо умение направлять их на решение различных задач, стоящих как перед человеком, так и перед компанией.

Одним из основополагающих понятий в бизнес-психологии является понятие «компетенции». По своей сути это наличие какого-либо качества человека, непосредственно влияющего на его эффективность в реализации трудовой деятельности.

Для оценки персонала, как правило, используют несколько компетенций, которые являются звеньями определенной модели – то есть, содержат те необходимые знания, умения и навыки, которые так нужны организации для эффективного функционирования. При этом, каждая компетенция должна быть соответствовать требованиям компании.

У любой компании для оценки компетенций, как правило, в запасе целый арсенал различных методик – это может быть наблюдение, оценка документации, тестирование, деловые игры и многое другое.

Например, аттестация направлена на оценку характеристик работника, таких как: деловые качества, знания, умения и практические навыки. При реализации данного вида оценки сотрудников возможно лишь подтвердить факт осуществления должностных обязанностей и задач руководства. Преимуществом данного метода является возможность применения результатов оценки по отношению к сотруднику.

Management by Objects (MBO), в России метод также называют «Управление по целям» характеризуется в формулировке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов по прошествии определенного периода.

Performance Management (PM), он же «Управление результативностью», в отличие от предыдущего метода оценки, выявляет не только результаты, но и имеющиеся у сотрудника компетенции – то есть, личностные качества, которые являются основополагающими для достижения указанной цели. Акцент делается на обратной связи и наличии ориентиров (в частности, на начальном этапе работы) а не в контроле. При реализации данного метода, сотрудник должен понимать, где его компетенции могут быть востребованы и каким образом он может их приложить для достижения цели компании и ее успеха. Стоит отметить, что данный метод носит абсолютный характер сотрудничества и направлен на развитие сотрудника организации, что является благоприятными условиями для реализации потенциала сотрудников.

360 градусов – один из немногих методов, показывающий деятельность человека со всех сторон, в виду этого являющийся наиболее эффективным при оценке компетенций персонала организации.

Метод «360 градусов» — это метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника.

Метод «360градусов» — предполагает оценку сотрудника со всех сторон – руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка.

Термин «Метод оценки 360 градусов» был введен Уордом в 1987 году. Уорд определял данный метод как систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения" [2].

Вышеуказанную методика начала свое применение на Западе в 1990-е годы. Только спустя десятилетие, в 2000-х годах, отечественные специалисты службы управления персоналом начали изучать и использовать данный подход к оценке. На данный момент времени метод оценки «360 градусов», который также называют «круговая оценка» считается одним из самых популярных средств оценки персонала, в том числе и на территории Российской Федерации.

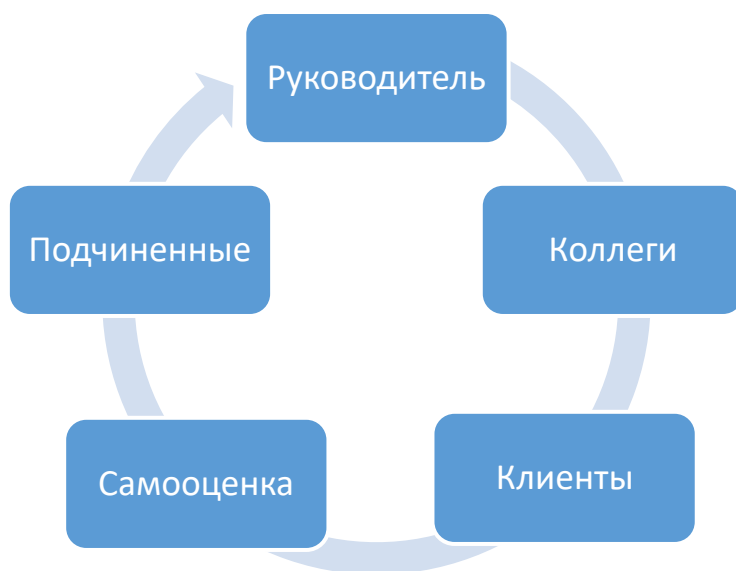


Рисунок 1 – **Графическое изображение метода 360 градусов**

Круговая оценка учитывается как самостоятельно, так и дополнительно к другим оценочным методикам. Стоит отметить, что большинство российских и зарубежных экспертов считают его субъективным, поэтому

рекомендуют учитывать его совместно с другими методиками оценки персонала.

Суть методики «360 градусов» заключается в том, что оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги, что самое важное – анонимно. Результат оценки — рейтинг свойств сотрудника (оценивается мера соответствия занимаемой должности по списку компетенций), также благодаря блоку самооценки, данный метод может быть использован в качестве источника обратной связи.

При использовании этого метода в коллективе важно учитывать мнение независимых людей, а не друзей или сотрудников, находящихся в стадии развития конфликта. В случае, если это невозможно, можно добавить еще несколько независимых человек.

Процесс оценки состоит из нескольких этапов. Начинается все с определения сторон, которые будут участвовать в оценке сотрудника, этот этап можно считать одним из подготовительных. Далее анкеты раздаются оценщикам, которым необходимо проставить баллы. Анкетирование можно проводить анонимно, с указанием категории (клиент, коллега, руководитель и др.), либо не анонимно. После проставления оценок просчитывается среднее арифметическое значение по каждой из компетенции, далее строится график компетенций. Завершающим этапом является предоставление результатов сотруднику.

В результате оценки по методу 360 градусов могут быть сделаны выводы для саморазвития сотрудника, для развития компетенций, улучшения отношений с коллегами, а также приняты решения об обучении, занесении в список кадрового резерва и др.

Решения о повышении квалификации сотрудника, повышении/понижении в должности и другие кадровые решения на основании оценки 360 не могут быть приняты, так как для этого существует процедура аттестации. Исходя из целей оценки можно выявить отдельные компетенции сотрудников, так и комплекс компетенций.

По мнению автора данного метода, сфера использования методики 360 градусов очень широка, так как направлена на саморазвитие и индивидуальное консультирование (наличие обратной связи), корпоративное развитие и обучение, стратегическое и организационное развитие, управление эффективностью работы, командообразование и многое другое. Несмотря на то, что указанный метод не позволяет вносить изменения в кадровые решения, он все равно очень популярен у руководителей, что подтверждает слова автора методики.

Метод 360 градусов позволяет выявить наличие конфликтных ситуаций в коллективе, качество взаимодействия между подразделениями, адекватность самооценки сотрудников и ориентацию на организационную культуру данной организации.

Также метод применяется для изучения потребности в развитии и обучении персонала, оценки текущей деятельности по различным критериям, подбора эффективной команды для проектной работы, однако зачастую, также используется для подтверждения уже имеющейся информации.

Исходя из вышеуказанного, можно сделать вывод, что данный метод применим ко всем организациям в любой сфере деятельности, однако, необходимо учитывать и недостатки данного метода:

- Основной из них уже был затронут – после оценки сотрудников данным методом невозможно принять какие-либо кадровые решения, для этого существует аттестация;
- Не оцениваются достижения сотрудника как в данной организации, так и за ее пределами.
- Трудоемкость в обработке результатов при отсутствии автоматизированных систем оценки.
- Сложность в получении объективных результатов (в частности, при оценке руководителя).
- Стрессовое воздействие на сотрудников при некорректной организации мероприятия.

Важно заметить, что данные минусы метода возможно устранить и сделать проведение оценки наиболее благоприятной и эффективной.

#### **Список источников и литературы**

1. Барышникова Е. И. Оценка персонала методом ассесмент-центра // Лучшие HR-стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2013.
2. Уорд П. Метод 360 градусов. М.: ГИППО, 2006

#### **Выходные данные статьи:**

Фурсова, П. В. (2020). Метод оценки 360 градусов: основные положения. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы., №4. 2020. URL: <https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/404>