

# Исследование возможностей и рисков применения метода «360 градусов» в деловой оценке персонала организаций Западной Сибири

## Study of the possibilities and risks of applying the “360 degrees” method in the business assessment of personnel of organizations in Western Siberia

УДК 331.1

Получено: 06.02.2020

Одобрено: 27.02.2020

Опубликовано: 25.04.2020

### **Чуланова О.Л.**

д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Chulanova O.L.**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Surgut State University  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Апиисова А.И.**

студент 2 курса магистратуры, направление "Управление персоналом" Сургутского государственного университета.  
e-mail: asem06@inbox.ru

### **Apiisova A.I.**

Master's Degree Student, Direction "Personnel Management", Surgut State University  
e-mail: asem06@inbox.ru

### **Аннотация**

В настоящее время активно исследуется проблема деловой оценки персонала организаций. В статье представлены результаты авторского исследования по выявлению особенностей проведения оценки персонала с использованием метода «360 градусов».

**Ключевые слова:** деловая оценка персонала, метод «360 градусов», риски метода «360 градусов», возможности метода «360 градусов», исследование деловой оценки персонала.

### **Abstract**

Currently, the problem of business valuation of personnel of organizations is actively being investigated. The article presents the results of the author's study to identify the features of staff assessment using the “360 degrees” method.

**Keywords:** business assessment of personnel, 360 degree method, risks of the 360 degree method, capabilities of the 360 degree method, study of business personnel assessment

Деловая оценка персонала остается важнейшей опцией специалистов по управлению персоналом, руководителей, исследователей. Одной из методик комбинированной оценки персонала является метод «360 градусов», в котором сотрудник является одновременно и

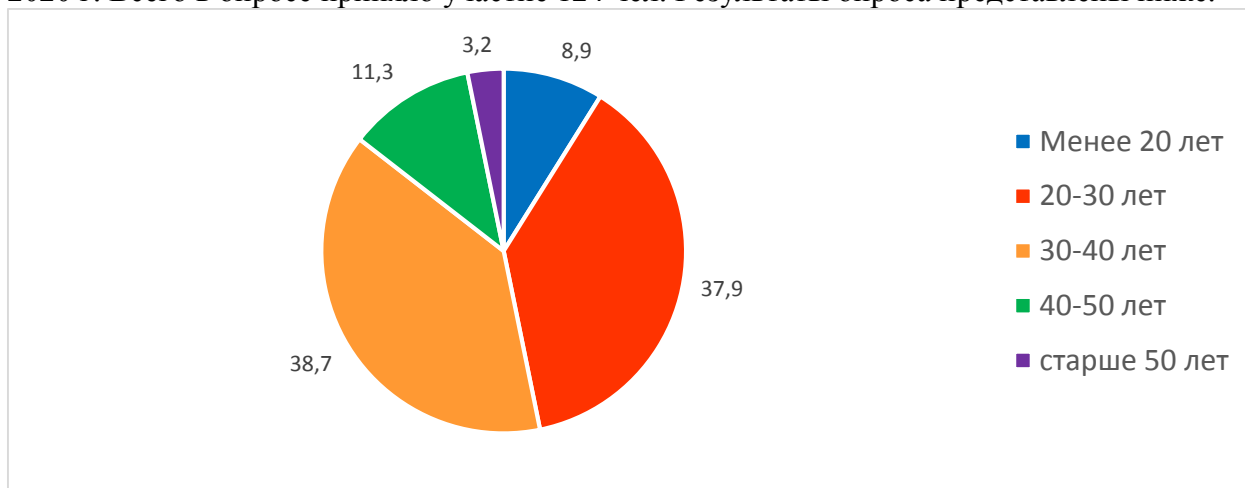
объектом, и субъектом оценки. Ее название отражает, что оценка работника происходит по кругу, на разных уровнях управления организацией.

*Оценка «360 градусов»* – это методика оценки персонала, которая заключается в определении того, насколько тот или иной сотрудник соответствует занимаемой должности при помощи опроса его рабочего окружения (руководителя, коллег, подчиненных) и его самооценки [1].

Неверов А.В. в своей монографии высказал мысль: «В российской практике зачастую работников оценивают с помощью метода 360-градусной оценки. Внедрение данного метода в организацию позволяет получить структурированную обратную связь от руководства. В результате сотрудники понимают, чего от них хочет руководитель и каким способом можно этого достичь» [2].

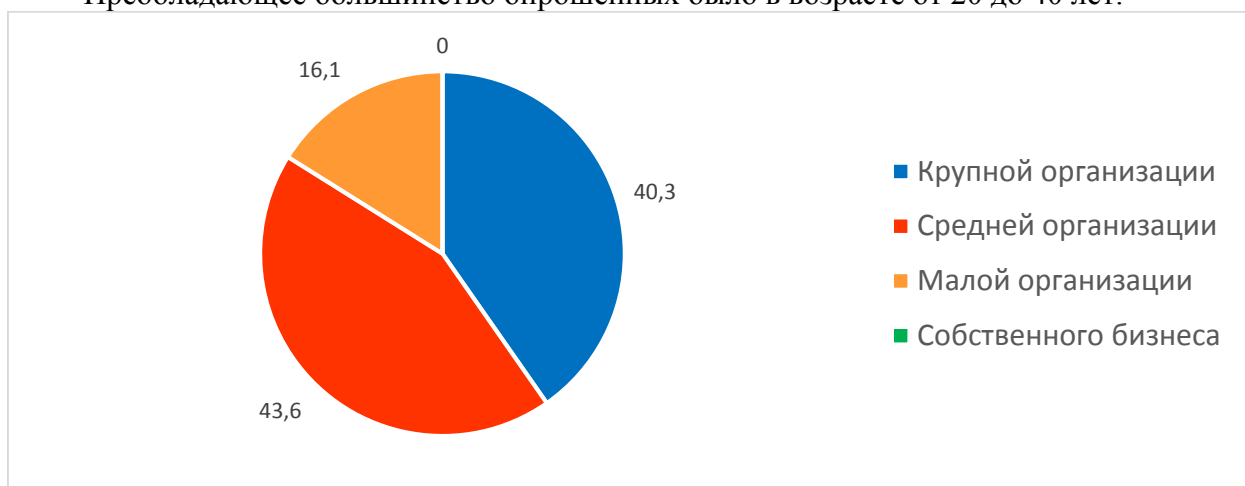
Исследователи отмечают важность и сложность оценки персонала по компетенциям [3-6].

В рамках выявления особенностей проведения оценки персонала с использованием метода «360 градусов» проводился опрос. В опросе участвовали работники хозяйствующих субъектов г. Сургут и г. Новосибирск. Период проведения с 20 марта 2020 г. по 15 апреля 2020 г. Всего в опросе приняло участие 124 чел. Результаты опроса представлены ниже.



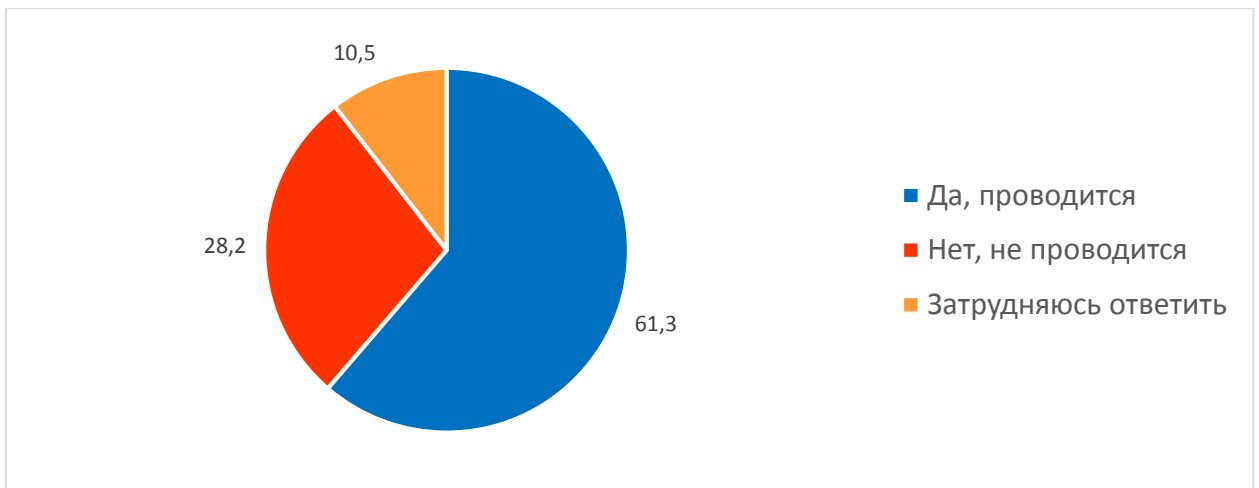
**Рис. 1.** Возраст опрошенных, %

Преобладающее большинство опрошенных было в возрасте от 20 до 40 лет.



**Рис. 2.** Размер организаций, в которых работают или являются владельцами опрошенные, %

Из диаграммы можем увидеть, что большинство опрошенных людей работают в средней организации. В крупных организациях работают 40,3% всех опрошенных. Так же видно, что в опросе не принимали участия владельцы собственного бизнеса.



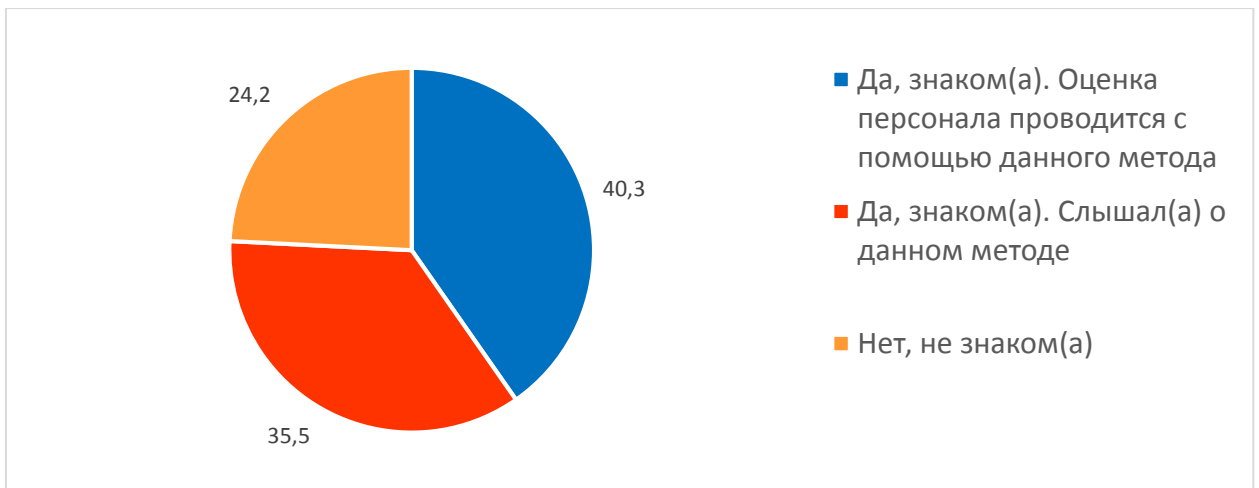
**Рис. 3.** «Проводится ли в Вашей организации оценка персонала?», %

Оценка персонала проводится в организациях у 61,3% опрошенных. Это положительная тенденция, ведь систематическое проведение оценки персонала благоприятно сказывается на других областях кадровой работы. У 28,2% опрошенных в организациях не проводят оценку персонала, 10,5% опрошенных затруднились ответить на данный вопрос. Возможно, в этих организациях не осведомляют об оценке и оценивают работников тайно.



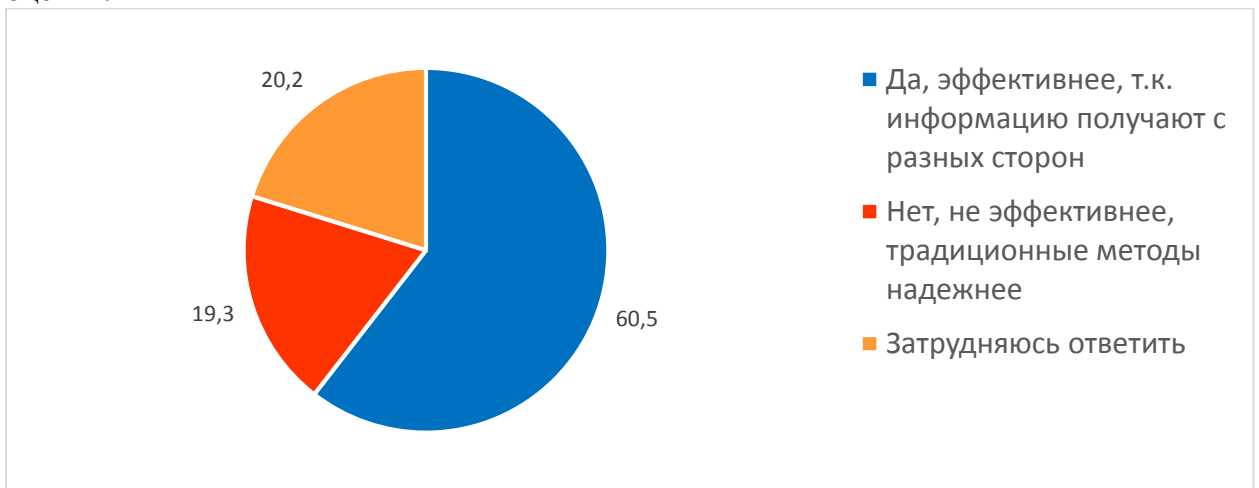
**Рис. 4.** Степень мотивации при оценке персонала, %

Что касается мотивации, то 39,5% опрошенных ответили, что оценка персонала их сильно мотивирует, и они стараются прилагать максимум усилий на работе. 38,7% опрошенных ответили, что оценка персонала их мотивирует, но они не работают на грани своих сил, а стараются работать в рамках своих возможностей. 21,8% опрошенных оценка персонала никак не мотивирует. Возможно, они считают, что их несправедливо оценивают или что руководство «продвигает своих». Либо данный вариант ответов выбирали люди, в организациях которых не проводят оценку персонала.



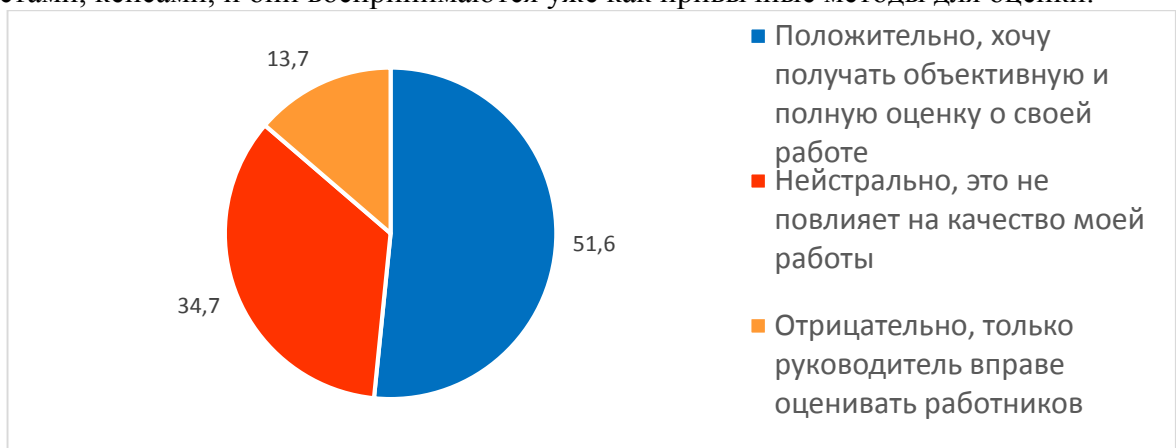
**Рис. 5.** Осведомленность опрошенных об исследуемом методе, %

Большинство опрошенных, 40,3%, оценивают с помощью метода «360 градусов». Слышали о данном методе 35,5% опрошенных. Значит 75,8% из 124 чел. знакомы с исследуемым методом оценки персонала. 24,2% опрошенных не слышали о таком методе оценки.



**Рис. 6.** Эффективность метода «360 градусов» по сравнению с другими методами, %

Об эффективности метода «360 градусов» в сравнении с традиционными методами говорят 60,5% опрошенных. Обратное мнение высказали 19,3% опрошенных, 20,2% затруднялись ответить. Такие результаты не удивительны, ведь люди со школы сталкиваются с тестами, кейсами, и они воспринимаются уже как привычные методы для оценки.



**Рис. 7.** Отношение опрошенных к привлечению к оценке коллег, подчиненных, клиентов, %

Объективную и полную оценку о своей работе хотят получать 51,6% опрошенных людей. 34,7% нейтрально относятся к выбранному методу оценки, это не повлияет на качество их работы. За то, чтобы работников оценивал только руководитель, выступили 13,7% опрошенных. Возможно, такие работники считают, что оценивающие их коллеги или клиенты будут преследовать свои личные цели.



**Рис. 8.** Основные риски при оценке работника методом «360 градусов»

Самые распространенные риски при оценке методом «360 градусов», по мнению опрошенных, являются:

- оценщик обращает внимание на последний период работы, а остальное время не рассматривается при оценке (64, 51,6%);
- ошибка усреднения, когда оценивающий избегает ставить крайние оценки (62, 50%);
- предвзятое отношение оценщика, в результате которого личные или иные особенности работника (пол, возраст и т.д.) оцениваются выше, чем результаты работы (49, 39,5%);
- тенденция, при которой оценщик относится снисходительно к работнику и склонен давать положительные оценки (48, 38,7%).

Также стоит отметить, что опрошенные предложили свои варианты рисков при оценке данным методом. Это риск занижения оценки (21, 16,9%) и риск выживания сотрудника из коллектива (14, 11,3%).

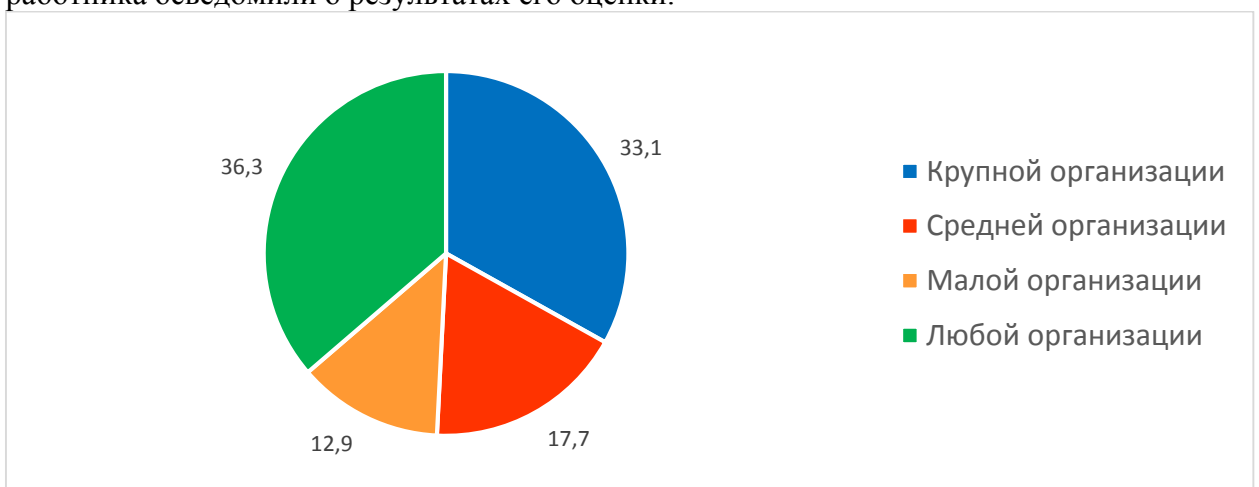


**Рис. 9.** Главные условия для успешного проведения оценки методом «360 градусов»

Главными условиями успешной оценки опрошенные назвали следующие условия:

- обеспечение анонимности (78, 62,9%);
- наличие обратной связи по итогам оценки (54, 43,5%);
- предварительная разъяснительная работа с работниками о целях оценки (53, 42,7%).

Получается, самое главное при оценке персонала методом «360 градусов», по мнению опрошенных, чтобы оценивающие точно знали, для чего проводится данная оценка, чтобы имена оценивающих не раскрывались в целях предотвращения конфликтов, а также, чтобы работника осведомили о результатах его оценки.



**Рис. 10.** «В какой организации оценка методом "360 градусов" эффективнее?», %

На данный вопрос 36,3% опрошенных ответили, что данный метод будет эффективен в любой организации. 33,1% опрошенных считают, что метод «360 градусов» эффективен в крупной организации, так как у крупных организаций большой штат работников и много клиентов. 36,3% опрошенных считают, что данный метод будет эффективен в любой организации.



**Рис. 11.** Изменения в оценке персонала после внедрения метода «360 градусов»

Как уже известно, из рис. 5, у 50 опрошенных в организациях используют метод «360 градусов» для оценки персонала. Наиболее распространенными изменениями в оценке персонала после внедрения исследуемого метода являются:

- появление возможности получения разносторонней оценки работника (48, 38,7%);
- снижение субъективизма при оценке персонала (45, 36,3%);
- определение особенностей поведения руководителя «глазами» его подчиненных (43, 34,7%).

Так же опрошенные отметили, что после внедрения данного метода может повыситься субъективизм (18, 14,5%). Ведь, зная имя оцениваемого, трудно оставаться объективным и не принимать во внимание личные вопросы.

Так же было отмечено отрицательное отношение к еще одной оценке (13, 10,5%). Здесь, скорее всего, под еще одной оценкой имелась в виду оценка коллегами или клиентами.

По итогу проведенного опроса можно сделать следующие выводы:

1. В большинстве организаций проводят оценку персонала, и больше половины этих организаций используют метод «360 градусов». Это говорит о популярности и востребованности данного метода оценки.

2. Почти 80% опрошенных отметили, что проводимая оценка мотивирует их на лучшую работу. Это благоприятная тенденция, говорящая о том, что оценка персонала в этих организациях служит мотивационным инструментом, а не воспринимается как негативное воздействие со стороны руководства.

3. Также можно предположить, что внедрение метода «360 градусов» в других организациях не встретит сопротивления, так как почти 52% опрошенных высказались, что хотят получать объективную и полную оценку своей работы, и 60,5% опрошенных считают эффективным данный метод по сравнению с традиционными методами.

4. При проведении оценки с помощью исследуемого метода и при его внедрении стоит уделить особое внимание таким рискам, как: оценивание за последний период времени, а не за весь период; ошибка усреднения; предвзятое отношение, при котором

оцениваются другие особенности работника вместо результатов его работы; снисходительное отношение оценщика и завышение оценок.

5. При оценке работникам важно, чтобы обеспечивалась анонимность, чтобы их ставили в известность о результатах оценки, и чтобы объясняли цели их оценки.

6. Последним вопросом выяснилось, какие изменения в оценке персонала последуют после внедрения метода «360 градусов». Появится возможность получать разностороннюю оценку, снизится субъективизм, так как в оценке будут принимать участие их коллеги, клиенты и подчиненные. Также руководители смогут знать о том, как их воспринимают подчиненные.

### Литература

1. *Махмудова И.Н.* Оценочные персонал-технологии: практика управления [Текст] / И. Н. Махмудова. – Самара: Самарский университет, 2017. – 435 с.
2. *Неверов А.В.* Оценка персонала как фактор социального развития организации [Текст]: монография / А.В. Неверов. – Москва: РУДН, 2015. – 180 с.
3. *Чуланова, О.Л.* Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2017. — 364 с.
4. Chulanova, O. L. Interactive development of managerial competencies/ Afanasiev V. Y., Chernyshenko S. V., Chulanova O. L, Konovalova V. G., Mitrofanova E. A., Raychenko A. V., Spulber D.- Rome.: Link Campus University, 2015.- 203 с.
5. *Чуланова О.Л., Борисенко Н.С.* Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации/ Чуланова О.Л. Борисенко Н.С. //Интернет-журнал «Мир науки», 2015 №1 (7) [Электронный ресурс]-М.: «Мир науки», 2015. - Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/04EMN115.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.
6. *Чуланова О.Л.* Методические аспекты оценки персонала на основе компетентностного подхода / О. Л. Чуланова // Журнал исследований по управлению. – 2016. – Т. 2. – №6. – С. 2-2. DOI: 10.12737/21141