

УДК 33.331

DOI: 10.34670/AR.2022.11.10.035

«Оценка 360 градусов» в системе управления персоналом организаций

Николаев Михаил Владимирович

Менеджер по управлению персоналом,
ООО «Продкомпани»;
аспирант,

Московский финансово-юридический университет,
117342, Российская Федерация, Москва, ул. Введенского, 1А;
e-mail: info@mfua.ru

Аннотация

Метод «оценки 360 градусов» в системе управления персоналом организаций широко применяется в настоящее время при оценке работы сотрудников или их группы по модели компетенций путем опроса делового окружения оцениваемых. Цель данного метода предусматривает видение компетенций персонала со стороны – сравнение собственных субъективных оценок с субъективными оценками на разных уровнях управления. Основные методы исследований, используемые в «оценке 360 градусов» – это оценка деловых качеств в соответствии с предлагаемой шкалой, анкетирование и проведение опроса. Актуальность метода «оценки 360 градусов» в системе управления персоналом состоит в его эффективности и частом использовании среди других аналогов, так как позволяет добиться объективной оценки персонала вовлечением в процесс целых групп людей, как руководителей, так и подчиненных, а также оценка сотрудниками самих себя. Результаты исследования методом «оценки 360 градусов», как правило, имеют оптимальное значение в системе управления персоналом и позволяют давать сравнительные оценки между сотрудниками, с результатами, полученными их ним окружением, предоставляя свои сильные качества и зоны развития, позволяя получить разносторонние мнения о своей работе.

Для цитирования в научных исследованиях

Николаев М.В. «Оценка 360 градусов» в системе управления персоналом организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 287-296. DOI: 10.34670/AR.2022.11.10.035

Ключевые слова

Управление персоналом, метод оценки 360 градусов, уровень компетенций, организация, эффективность.

Введение

В системе управления персоналом организаций метод «оценки 360 градусов» занимает одно из ведущих мест по оценке персонала сотрудников их рабочим окружением (руководители, коллеги). Проблема данного метода заключается в том, чтобы дать объективную оценку занимаемой должности сотрудником через опрос руководителей и коллег по работе. По итогам опроса можно сделать вывод, насколько сотрудник соответствует тем или иным компетенциям, необходимым для работы в конкретной организации.

Впервые данная методика была предложена еще П. Уордом в 1987 году. Сначала данная методика активно применялась на Западе в конце XX века, а потом уже и в России в начале XXI века. Актуальности данная методика не потеряла и по сегодняшний день, так как с помощью данной методики анализируется степень соответствия характеристик сотрудников, а также их компетенций, удовлетворяющих потребностям организации в персонале.

В качестве предмета оценки выступают личностные качества сотрудников, их уровень профессиональных знаний, корпоративная лояльность, а также уровень развития компетенций. Уровень развития компетенций требует определенных организационных дополнений и ограничений, так как он наиболее сложен [Тонгуш, 2017, 184].

Основная часть

В зависимости от целей метода «оценки 360 градусов» рассматриваемые компетенции могут выделять как отдельные достоинства и качества сотрудников, такие, например, как:

- инициативность, конфликтность, лояльность, общительность; так и комплекс общих умений и навыков:
- деловая проницательность, уровень технических навыков, лидерство, интеллектуальные способности, амбиции, профессиональная честность и другие.

Приводя краткий пример уровня развития компетенций, можно понять, насколько данный вопрос имеет сложную иерархическую структуру в системе управления персоналом, требующим особого внимания в проработке каждого отдельного уровня.

Таблица 1 - Модель компетенций персонала

Компетенции		
Корпоративные (организации)	Профессиональные (начальники отделов)	Универсальные (личностные)
Управление клиенто-ориентированностью	Управленческая ответственность	Системность и гибкость мышления
Предпринимательские способности	Лидерство и организаторские способности	Способность работать в команде
Корпоративная лояльность	Профессиональное саморазвитие	Коммуникация

Источник: Составлено автором на основе материалов ресурса [Янцен, 2019, 4]

Данная методика имеет тенденцию к развитию и совершенствованию своего потенциала в оценке персонала. Так, если к оценке присоединяются иные заинтересованные лица (потребители, клиенты, партнеры) то метод «оценки 360 градусов» трансформируется в более сложную комбинацию методик «оценки 540 градусов» персонала организаций.

С развитием экономических связей, техник и технологий в управлении народным

хозяйством можно констатировать, что это не предел, и возникнут еще более сложные системы механизмов в оценке управления персоналом.

В публикациях отечественных и зарубежных специалистов методу «оценки 360 градусов» персонала организаций уделяется важное внимание, так как данный метод универсален в выявлении степени оценки сотрудников занимаемой должности их деловым окружением.

Так, Лазаренко Л.А. в своей работе отмечает, что данный метод достаточно прост в разработке, применении и интерпретации. Для данного метода не требуются сторонние эксперты, нет обязательных требований наличия специальных профессиональных и психологических знаний проводящих оценку данным методом.

В качестве экспертов могут выступать, как и сами сотрудники, проводя самооценку по заданным критериям, так и руководители, с которыми оцениваемые сотрудники находятся в деловом взаимодействии, а также коллеги и подчиненные (при наличии) [Лазаренко, 2016, 33].

Путивцева Н.В. и коллектив авторов отмечают, что метод «оценки 360 градусов» персонала организаций позволяет выявлять текущий уровень профессиональных и личностных компетенций сотрудников, определять у них потребности в обучении, создавать для них индивидуальные планы развития, выявлять и формировать кадровый резерв из перспективных сотрудников [Путивцева, 2016, 179].

М. Изотта, вице-президент Центральной группы ресурсов Mercer в Европе (Mercer's European Central Resource Group) делает акцент на получении обратной связи о лояльности и знаниях сотрудников, и о том новом и ценном, что они передают своим клиентам. А. Бэрн из Института кадров и развития (Institute of Personnel and Development) приводит пример, что некоторые организации совсем отказались от формальных оценок, наблюдается тенденция покончить с автоматическим заполнением форм и добиться того, чтобы руководители обсуждали свою эффективность в контексте намеченных целей, необходимого развития и будущих обязанностей на постоянной основе. Иными словами, метод «оценки 360 градусов» рассматривается в контексте более широкого управления им, включающий в себя такие вопросы, как личное развитие и планирование карьеры, а не только простой анализ деятельности персонала за истекший период [Метод оценки 360 градусов, www].

Анализ отечественных и зарубежных публикаций, помогает найти баланс применения метода «оценки 360 градусов» в системе управления персоналом организаций используя разные точки зрения и подходы.

Так, если западные специалисты видят результаты метода оценки «360 градусов» прежде всего как основу точечного развития для управленческих структур, то в России результатом данного метода служит отчет о степени развития компетенций и четкий рейтинг сотрудников «лучшие-худшие» [Гребенникова, 2016, 5].

Цель исследования в статье – дать объективный анализ методу «оценки 360 градусов» в области управления персоналом организаций.

Исходя из цели исследования, ставятся следующие задачи:

- сравнение собственных субъективных оценок с субъективными оценками на разных уровнях системы управления персоналом организаций;
- помощь сотрудникам организаций понять свои сильные и слабые стороны в системе управления персоналом организаций;
- дать представление об аспектах работы, требующих профессиональных навыков развития в коллективе;
- выявление перспективных сотрудников и формирование кадрового резерва;

- обоснование полученных результатов в управлении персоналом методом «оценки 360 градусов», и их оценка в практической сфере применения;
- сделать выводы по проведенным исследованиям и обозначить перспективы.

Метод «оценки 360 градусов» представляет собой методику, которая заключается в сборе информации о работнике от взаимодействующих с ним лиц, с последующей обратной связью [Матренинская, 2017, 381].

Метод «оценки 360 градусов» позволяет оценить сотрудника со всех сторон его деятельности в организации. Суть данного метода заключается в оценке персонала по кругу (круг равен 360 градусов), а также в получении обратной связи о работе персонала от руководителей, подчиненных, коллег и клиентов, которые сотрудничают с сотрудниками и имеют заинтересованность в высоких результатах производственной деятельности, сферы услуг и бизнеса в целом.

В роли оценивающих выступают: сами сотрудники организаций, которые проводят оценку самих себя по определенным критериям и вопросам на соответствие занимаемому положению в организации, непосредственные руководители, а также коллеги сотрудников и подчиненные (при наличии).

Метод «оценки 360 градусов» достаточно простой в применении и является одним из самых популярных инструментов, который позволяет провести оценку персонала без особых затрат и с наибольшим эффектом для всех заинтересованных сторон.

Данный метод позволяет оценить работу персонала организаций, предоставляет возможность посмотреть на себя со стороны и содействовать в помощи решения возникающих проблем.

Метод «Оценки 360 градусов» способствует карьерному росту сотрудников, увеличению продуктивности и лояльности к организации. Часто этот метод применяют, чтобы избежать ухода ценного специалиста и устранить конфликтные ситуации в коллективе.



Источник: составлено автором на основе материалов электронного ресурса <https://www.iSpring.ru>

Рисунок 1 - Использование метода оценки 360 градусов

Важно отметить, что в набор качеств, которые позволяют взаимодействовать с окружающими входят коммуникабельность, умение слушать и слышать, инициативность, а

благодаря всесторонней оценке руководители организаций могут дать не только свое личное мнение по вопросам оценки, но и поделиться информацией, полученной от других участников оценки.

В метод «оценки 360 градусов» входят такие методы, как опрос, анкетирование и тестирование.

Каждый из этих методов при применении к методу «оценки 360 градусов» вносит свой вклад в определение конечного результата исследования стоящей проблемы.

Опрос представляет собой устное или письменное обращение к определенной группе людей с вопросами, содержание которых представляет проблему исследования на эмпирическом уровне.

Анкетирование заключается в первичном сборе информации у человека или группы людей, объединенных по определенному признаку.

Тестирование – это выбор ответа из готовых вариантов вопросов, позволяющий получить объективную информацию.

Все эти методы широко применяются при проведении «оценки 360 градусов» на практике.

Полученные результаты, как правило, показывают: соответствие сотрудника занимаемой должности, уровень его профессиональных и личностных компетенций, умение работать в команде, возможности для пополнения кадрового резерва, перспективы для развития навыков и карьерного роста.

Таблица 2 - Алгоритм проведения «оценки методом 360 градусов»

Шаги	Порядок действий
1	Определение целей и предмета оценки
2	Создание групп из 7-12 респондентов с четырех сторон: сотрудники, руководители, коллеги (линейные менеджеры), клиенты
3	Разработка опросных листов для всех четырех групп респондентов
4	Заполнение оценочных форм: для наибольшей достоверности информации допускается анонимность проведения
5	После интерпретации результатов суммируются данные полученные по сотрудникам и делаются выводы
6	Принятие управленческих решений по каждому сотруднику
7	Непосредственный руководитель дает обратную связь оцениваемому сотруднику

Источник: составлено автором на основе материалов электронного ресурса <https://www.hr-performance.ru>

Прежде чем приступить к заполнению анкет-опросов или тестированию, важно учесть один важный момент: какие решения могут и не могут приниматься на основе полученных результатов.

Можно констатировать факт, что такая оценка будет в любом случае субъективной, поэтому ее не следует рассматривать как основу для принятия каких-то решений, например поощрений, наказаний или продвижений.

Если респонденты будут заранее знать о таком характере последствий оценки, то ответы делаются, либо завышенными, (из-за нежелания подставлять коллег по работе), либо заниженными в случае сведения счетов.

В этом заключается смысл сравнения собственных субъективных оценок с субъективными оценками на разных уровнях управления персоналом организаций. По итогам оценки и ее анализа можно определить различные зоны применения той или иной оценки.

Таблица 3 - Характеристика зон оценки по методу «360 градусов»

Зоны оценок	Руководство к действию
Завышенная самооценка по сравнению с оценкой окружающих	Задуматься, проанализировать свое восприятие мира и, возможно, обсудить с коллегами и своим руководителем понимание причин расхождения в вопросах. Человек неправильно видит себя со стороны. Ему однозначно стоит как можно чаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать свое поведение с поведением тех, кто считается эталоном позитивных компетенций в данной организации.
Заниженная самооценка по сравнению с оценкой окружающих	То же, что и у завышенной самооценки
Высокая и низкая оценка	Дает нам представление о своих сильных и слабых сторонах, а также видение того, как мы видим себя со стороны, правильно оцениваем реакцию окружающих на себя
Различия в оценке одних и тех же компетенций, связанные с разным уровнем оценивания	Необходимо четко определить, в чем причина таких расхождений, и проводить корректировку своего поведения на тех уровнях, где оценка ниже. Руководителю, если его уровень оценки существенно отличается от уровня оценки равными себе или подчиненными, следует внимательно наблюдать за поведением сотрудника: больше обращать внимание на достоинства (если оценка руководителя была ниже) или научиться фильтровать социально-желательное поведение (если оценка руководителя оказалась выше)

Источник: составлено автором на основе электронного ресурса <https://www.hr-portal.ru>

С помощью метода «оценки 360 градусов» в системе управления персоналом организаций, как правило, имеется возможность определить сильные и слабые стороны сотрудников и руководителей, а также отметить возможности и угрозы.

Для сотрудников и руководителей организаций в процессе применения данного метода важно выявление понимания своих сильных сторон (позитивное мышление, уверенность в себе, ориентированность на достижение цели, стремление к развитию, нацеленность на достижения результата) и открывающихся возможностей (повышение качества персонала, избегание текучести кадров, внедрение новых технологических решений). И обращение внимания на слабые стороны (нет мотивации, недоверие, слишком высокая требовательность, излишняя эмоциональность и гиперактивность), и угрозы, сопутствующие слабым сторонам (появление новых конкурентов и оказываемое давление, финансовая нестабильность, потеря потенциальных сотрудников и нестабильность в целом).

Все эти проблемы решаются при правильном применении метода «оценки 360 градусов», приводя систему управления персоналом организаций в инструмент поиска оптимальных решений в области управления персоналом.

Для снижения влияния слабых сторон метода «оценки 360 градусов» рекомендуется совмещать его с такими методами, как проведение ассессмент-центров, интервью, наблюдение, прохождение тестов способностей, что повышает эффективность данного метода.

Руководителям организаций важно понять, что оценка персонала «методом 360 градусов» будет эффективна, если:

- в организации применяется демократический стиль работы;
- ориентированность на командную работу в коллективе;
- минимизация текучести кадров;
- развита корпоративная культура;

– благоприятная атмосфера в коллективе.

Аспекты работы, требующие профессионального развития в коллективе можно оценить по шкале компетенций, отвечающих требованиям организации по управлению персоналом в системе кадрового менеджмента. Шкала компетенций применяется во многих организациях, и отвечает самым современным требованиям при оценке поведенческих индикаторов персонала.

От таких компетенций персонала, как: знание специфики работы, авторитетность и лидерство, оперативность управления и навыки стратегического планирования, управление рисками, коммуникации и взаимодействие, гибкость и лояльность, управление инновациями и многих других; зависит слаженность работы коллектива, раскрытие по максимуму своего творческого потенциала на благо организации и эффективное управление.

С помощью метода «оценки 360 градусов», на основании проведенных опросов, анкетирования или тестирования, выстраивается определенная вертикаль успешности и пригодности сотрудников, установкам и требованиям, принятых в организации.

Проводится текущая оценка деятельности сотрудников по заданным критериям на основании информации, полученной от взаимодействующих с ними лиц, определяются компетенции сотрудников, которые необходимо развивать, создаются планы индивидуального развития; формируется кадровый резерв, развивается внутренняя конструктивная конкуренция в среде управления персоналом, определяются сотрудники, готовые работать над сложными проектами, заниматься решением проблем. Определяются критерии материального и нематериального стимулирования [Вознесенский, 2019, 177].

Преимущества и недостатки метода «оценки 360 градусов» важно принимать во внимание при его применении, так как от этого зависит успешность деятельности организаций в сфере управления персоналом в системе кадрового менеджмента, решая в совокупности проблемы оптимального применения человеческих ресурсов в производственной или корпоративной деятельности, и эффективности использования труда на данных направлениях.

К преимуществам метода «оценки 360 градусов» относятся:

- получение разносторонней оценки для каждого сотрудника (круг кто проводит оценку, значительно расширен);
- демократичность (оценивание не только подчиненных, но и руководителей), что повышает лояльность персонала к организации;
- создание и укрепление доверительных отношений с клиентами (работа над улучшением обслуживания клиентов);
- моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов (в качестве критериев выступают компетенции, разработанные для конкретной организации).

Недостатки метода «оценки 360 градусов» заключаются в следующем:

- не используется напрямую для основных кадровых решений (перевод на другую должность, увольнение, повышение заработной платы);
- оценивает только компетенции, а не достижения сотрудников;
- требование к обеспечению высокой степени конфиденциальности;
- сложность в получении откровенной информации коллег в оценке сотрудников (особенно мнению подчиненных о руководителе);
- высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат оценки;
- стрессовое воздействие на сотрудников;
- трудоемкость в обработке результатов [Оценка 360 градусов: плюсы и минусы, www].

Используя все преимущества метода «оценки 360 градусов», и сводя к минимуму его недостатки, выявляются перспективные сотрудники, вследствие чего, формируется кадровый резерв организаций. Кадровый резерв позволяет организации не только решать свои производственные задачи, но и открывает перед перспективными сотрудниками возможности профессионального и карьерного роста. Кадровый резерв включает в себя специалистов и руководителей организации, которые при необходимости могут быстро кого-либо заменить в должности, если кто-либо принял решение об увольнении.

С помощью метода «оценки 360 градусов» исследуется *soft skills* («мягкие навыки» – гибкость, инициативность, умение планировать и расставлять приоритеты) персонала, на основании чего выявляются его сильные и слабые стороны («*strengths and weaknesses*»), на основании чего происходит оценка и выбор перспективных сотрудников, для последующего формирования кадрового резерва [Формируем кадровый резерв..., [www](#)].

Обосновывая полученные результаты метода «оценки 360 градусов» на основе шкалы измерений и критериев оценки, важно отметить, что данная оценка скорее является субъективным отображением общего психологического состояния персонала организации, что, конечно же, не умаляет достоинства, и не делает их не менее ценными для руководителей.

Важно отметить, что самостоятельная оценка работы крайне пространна и предвзята, а вот оценка со стороны руководства или коллег по работе более точная и объективная.

Она отражает не только текущее положение сотрудника, но и позволяет прогнозировать его будущее в организации.

Как правило, тот, кто завышает себе оценку, на самом деле работает хуже, и не так ценен для организации, как того бы хотелось, стремясь к идеальному состоянию. Но, к счастью, таких не так уж и много, в большинстве случаев, сотрудники очень часто занижают свои оценки. С одной стороны – это недооценка самого себя показывает высокие внутренние стандарты сотрудников, что в общем смысле, конечно же, хорошо, но в то же время и нежелательно, так как не способствуют точному определению персональной квалификации.

Несмотря ни на какие сложности и трудности метод «оценки 360 градусов» проводить стоит, так как он дает много информации о персонале, что в свою очередь, делает этот метод предпочтительным, и дает возможность его применения в комплексе с множествами других методов оценки персонала.

С помощью данного метода определяется:

- характер взаимодействия между подразделениями организации;
- степень напряженности и выявление конфликтных ситуаций в коллективе;
- соответствие сотрудника корпоративной культуре, принятой в организации, и вписывается ли он в коллектив;
- адекватность самооценки личности и др.

Заключение

Подводя итоги, можно сделать вывод, что правильное использование метода «оценки 360 градусов» позволяет получать более достоверные результаты, и соответственно, принимать правильные управленческие решения в системе управления персоналом. Перспективы метода «оценки 360 градусов» имеют широкое применение в организациях на российской территории, так как он позволяет подбирать персонал такой, который подходит специфике интересов, целей и задач предприятиям и организациям, работающих на благо государства и бизнеса.

Библиография

1. Вознесенский А.Э. Развитие внутренней конкуренции и повышение эффективности персонала на основе использования методов оценки 360 градусов и 20/70/10 // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. № 2. С. 170-188.
2. Гребенникова М.А. Исследование оценки персонала в организации методом «360 градусов» // Политика, экономика и инновации. 2016. № 5(7). С. 1.
3. Лазаренко Л.А. Место оценки персонала в системе управления организацией // Экономика. Право. Печать. Вестник Кубанского социально-экономического института. 2016. № 4 (72). С. 32-36.
4. Матренинская Т.В. Методы оценки персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2017. № 7. С. 380-384.
5. Метод оценки 360 градусов. Корпоративный университет ЭКС Word. URL: <https://www.eksword.ru>
6. Метод оценки 360 градусов. Методика и пример опроса. URL: <https://www.iSpring.ru>
7. Метод оценки персонала 360 градусов – пример, преимущество и недостатки. URL: <https://www.centroproh.ru>
8. Метод оценки персонала 360 градусов. HR-Portal. URL: <https://www.hr-portal.ru>
9. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы. URL: <https://www/hr-portal.ru>
10. Путивцева Н.В. Многокритериальная процедура оценки личностных компетенций персонала предприятия в сфере здравоохранения // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 2-2. С. 178-181.
11. Тонгуш В.В. Исследование оценки персонала в организации методом «360 градусов» // Символ науки. 2017. Т. 3. № 4. С. 183-186.
12. Формируем кадровый резерв с использованием оценки 360 градусов. URL: <https://www.happy-inc.ru>
13. Янцен К.И. Оценка деятельности руководителей организации на основании компетентностно-ориентированной модели // Векторы благополучия: экономика и социум. 2019. № 2 (33). С. 1-15.
14. 360 градусов. Как провести оценку персонала? URL: <https://www.hr-performance.ru>

Evaluation of the 360 degrees in an organization's HR system

Mikhail V. Nikolaev

HR manager in «Prodcompany» LLC;
Postgraduate,
Moscow University of Finance and Law,
117342, 1A, Vvedenskogo str., Moscow Russian Federation;
e-mail: info@mfua.ru

Abstract

The method of an «evaluation 360 degrees» in the personnel management system of an organization's is widely have used at present when evaluating the work of an employees or their group according to the competence model by interviewing the businesses environment of an evaluated. The purpose of this method provides the vision of the competencies of the staff from the outside – the comparison of their own subjective assessments with subjective assessments on the different levels of the management. The main research methods used in an "evaluation 360 degrees» are an assessment of the business qualities in an accordance with the proposed scale, the questionnaire and the survey. The relevance of an «evaluation 360 degrees» method in the personnel management system lies in its effectiveness and frequently using among other analogues, as it allows for an objective assessment of the personnel by involving entire groups of the people, both managers and subordinates, in the process, as well as self-assessment by employees. The results of the study by the method of an «evaluation 360 degrees», as the rule,

have an optimal value in the personnel management system and allow you to give comparative assessments between employees, with the results obtained by their environment, providing their strengths and areas of development, allowing you to get diverse opinions about your work.

For citation

Nikolaev M.V. (2022) «Otsenka 360 gradusov» v sisteme upravleniya personalom organizatsii [Evaluation of the 360 degrees in an organization's HR system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (8A), pp. 287-296. DOI: 10.34670/AR.2022.11.10.035

Keywords

HR management, 360-degree evaluation method, competency level, organization, efficiency.

References

1. *Formiruem kadrovyy rezerv s ispol'zovaniem otsenki 360 gradusov* [Forming HR reserve using a 360-degree assessment]. Available at: <https://www.happy-inc.ru> [Accessed 08/08/2022]
2. Grebennikova M.A. (2016) Issledovanie otsenki personala v organizatsii metodom «360 gradusov» [Study of personnel assessment in an organization using the “360 degrees” method]. *Politika, ekonomika i innovatsii* [Politics, Economics and Innovations], 5 (7), p. 1.
3. Lazarenko L.A. (2016) Mesto otsenki personala v sisteme upravleniya organizatsiei [The place of HR assessment in the organization management system]. *Ekonomika. Pravo. Pechat'. Vestnik Kubanskogo sotsial'no-ekonomicheskogo instituta* [Economics. Right. Press. Bulletin of the Kuban socio-economic institute], 4 (72), pp. 32-36.
4. Matreninskaya T.V. (2017) Metody otsenki personala [HR assessment methods]. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovatsionnoi ekonomiki* [Human resource management as the basis for the development of an innovative economy], 7, pp. 380-384.
5. *Metod otsenki 360 gradusov. Korporativnyi universitet EKS Word* [360-degree evaluation method. EX Word Corporate University]. Available at: <https://www.eksword.ru> [Accessed 08/08/2022]
6. *Metod otsenki 360 gradusov. Metodika i primer oprosa* [360-degree evaluation method. Methodology and example of a survey]. Available at: <https://www.iSpring.ru> [Accessed 08/08/2022]
7. *Metod otsenki personala 360 gradusov – primer, preimushchestvo i nedostatki* [360-degree HR assessment method: example, advantages and disadvantages]. Available at: <https://www.centproh.ru> [Accessed 08/08/2022]
8. *Metod otsenki personala 360 gradusov. HR-Portal* [360-degree personnel assessment method. HR Portal]. Available at: <https://www.hr-portal.ru> [Accessed 08/08/2022]
9. *Otsenka 360 gradusov: plyusy i minusy* [360-degree evaluation: pros and cons]. Available at: <https://www/hr-portal.ru> [Accessed 08/08/2022]
10. Putivtseva N.V. (2016) Mnogokriterial'naya protsedura otsenki lichnostnykh kompetentsii personala predpriyatiya v sfere zdravookhraneniya [Multi-criteria procedure for assessing the personal competencies of the personnel of an enterprise in the field of healthcare]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy* [International Journal of Applied and Fundamental Research], 2-2, pp. 178-181.
11. Tongush V.V. (2017) Issledovanie otsenki personala v organizatsii metodom «360 gradusov» [The study of personnel assessment in the organization by the 360-degrees method]. *Simvol nauki* [], 3, 4, pp. 183-186.
12. Voznesenskii A.E. (2019) Razvitie vnutrennei konkurentsii i povyshenie effektivnosti personala na osnove ispol'zovaniya metodov otsenki 360 gradusov i 20/70/10 [Development of internal competition and improvement of personnel efficiency based on the use of 360-degree and 20/70/10 assessment methods]. *Menedzhment i biznes-administririvanie* [Management and business administration], 2, pp. 170-188.
13. Yantsen K.I. (2019) Otsenka deyatel'nosti rukovoditelei organizatsii na osnovanii kompetentnostno-orientirovannoi modeli [Evaluation of the activities of the leaders of the organization on the basis of a competence-oriented model]. *Vektory blagopoluchiya: ekonomika i sotsium* [Vectors of well-being: economics and society], 2 (33), pp. 1-15.
14. *360 gradusov. Kak provesti otsenku personala?* [360 degrees. How to conduct HR assessment?]. Available at: <https://www.hr-performance.ru> [Accessed 08/08/2022]