

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА МЕТОДОМ 360 ГРАДУСОВ: ОТ РАЗРАБОТКИ ДО ПИЛОТНОГО ВНЕДРЕНИЯ

360-DEGREE BUSINESS ASSESSMENT: FROM DEVELOPMENT TO PILOT IMPLEMENTATION

ПОЛУЧЕНО 22.01.2026 ОДОБРЕНО 29.01.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 331.108.2 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-91-95



ГЛУШКОВА А.С.

Студентка 4-го курса, направление подготовки управление персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

GLUSHKOVA A.S.

4th-year Student, Majoring in Human Resources Management, State University of Management, Moscow

e-mail: nastagluskova9001@mail.ru



КАШТАНОВА Е.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KASHTANOVA E.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow

e-mail: kashtanovae@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена вопросам организации и проведения деловой оценки персонала методом 360 градусов. Это сложная и дорогостоящая с точки зрения организационных, финансовых и эмоциональных затрат процедура, поэтому очень важно провести ее грамотно и корректно, обеспечив анонимность суждений и валидность самой оценки. В статье формулируются цели проведения деловой оценки методом 360 градусов, описываются ограничения ее проведения, рассматриваются возможные сложности, которые могут возникнуть на пути разработки и внедрения данной процедуры в условиях организации. Приводятся примеры возможных вопросов для участников, дается характеристика стейкхолдеров оценки методом 360 градусов и вариантов их заинтересованности в участии, описывается последовательность шагов, которые необходимо предпринять службе управления персоналом, чтобы как следует подготовиться к пробному запуску пилотного проекта, а также рекомендации по соблюдению всех условий эффективного проведения деловой оценки рассматриваемым методом.

Ключевые слова: деловая оценка, 360 градусов, обратная связь, метрики деловой оценки, управление развитием персонала, эксперты, вовлеченность, методы деловой оценки.

Abstract

The article is devoted to the issues of organization and conducting a business assessment of personnel by the 360-degree method. This is a complex and expensive procedure in terms of organizational, financial, and emotional costs, so it is very important to conduct it competently and correctly, ensuring the anonymity of judgments and the validity of the assessment itself. The article formulates the goals of conducting a business assessment by the 360-degree method, describes the limitations of its implementation, and discusses possible difficulties that may arise in the development and implementation of this procedure within an organization. The article provides examples of possible questions for participants, describes the stakeholders of the 360-degree assessment and their potential interest in participating, outlines the steps that HR should take to prepare for the pilot project, and provides recommendations for ensuring that the business assessment is conducted effectively.

Keywords: business assessment, 360-degree assessment, feedback, business assessment metrics, personnel development management, experts, engagement, business assessment methods.

Регулярная оценка и обратная связь — это критически важные инструменты управления персоналом. Даже если формально не проводится деловая оценка, то так или иначе руководители постоянно выносят суждения о том, как и кто справляется со своими должностными обязанностями, и мыслят в направлении того, как улучшить результат. Кроме этого, они не просто держат в голове эту оценку, они доносят ее до своих подчиненных. Важность и значимость процедуры оценки и получения обратной связи доказывают многочисленные исследования и даже эксперименты. Например, согласно заявлению «Экопси Консалтинг», 90% компаний во всем мире регулярно применяют какой-

либо формат деловой оценки, а исследования института Gallup, основанные на проводимых «экспериментах», во время которых одним командам давалась регулярная обратная связь, а другие команды ее не получали, демонстрируют, что в командах с регулярной обратной связью в среднем на 15% снижалась текучесть кадров, и наблюдался рост прибыли и результативности на 10 и 12,5% соответственно [12].

В России, как и во всей мировой практике, также рассматривают в качестве ключевых задач проведения регулярной оценки персонала, с одной стороны, — планирование дальнейшего развития самого сотрудника, а с другой — более масштабной стороны — планирование программ развития

организации в целом. Кроме того, более 60% компаний отмечают, что используют данные о результатах оценки при принятии кадровых решений.

Оценка со стороны руководителя это наиболее традиционный формат ее проведения, безусловно важная и нужная вещь, но опираться при проведении оценки только на суждения непосредственного руководителя несколько неосмотрительно. Прежде всего, есть устойчивое наблюдение: мнение руководителя о работе основывается на недавних результатах, чем на результатах, скажем, годичной давности [11].

Во-вторых, чем выше степень независимости сотрудников, тем меньше руководитель может сделать заключений о работе своего подчиненного. И напротив, чем выше кооперация между работником и руководителем, к примеру, в случае работы бригады на конкретном участке совместно с бригадиром, тем выше информированность руководителя о ежедневных действиях и достижениях работников. Еще один момент связан с тем, что руководители, как правило, фокусируются в обратной связи на тех качествах, которые делают из работника хорошего исполнителя, потому что руководителю всегда комфортнее работать с людьми, которые более покладистые, исполнительнее, не являются «спорщиками», не противодействуют, по возможности выполняют задания быстро и не задают лишних вопросов. Однако во многих исследованиях именно качества некоего «бунтаря», первопроходца, отмечаются как необходимые для лидера и «показаны» для продвижения вперед. Во многих системах оценки на позицию руководителя как раз присутствуют такие качества, как амбициозность и настойчивость.

Таким образом, оценка со стороны руководителя критична для получения полной информации о работе сотрудника. Но нельзя доверять только его мнению, особенно если по результатам оценки будут приниматься кадровые решения, поскольку мнение одного человека подвержено высокому влиянию эмоций и отношений, существующих в первичном коллективе [7]. Сам же руководитель в достаточной степени хорошо информирован только про те ситуации, в которых видит человека сам, а мнение его фокусируется на качествах человека как исполнителя. Как результат — во время проведения деловой оценки мы получаем по большей степени личное решение руководителя относительно своего сотрудника со множеством рисков, о которых мы поговорим позднее. Поэтому очень важно проводить более комплексную оценку, и как раз методика 360 градусов позволяет получить более взвешенное мнение о каждом оцениваемом.

Особенность оценки методом 360 градусов состоит в том, что результатом ее проведения является получение ответа на вопрос: «как сотрудник проявляет себя в процессе выполнения работы и своих рабочих обязанностей». Данная оценка отражает восприятие этого поведения рабочим окружением сотрудника и учитывает как его личные характеристики, так и профессиональные качества, например, предпочитаемые стиль управления (для руководителей), эффективность коммуникаций или каких-либо действий (для специалистов). Таким образом, в итоге складывается объемная картина рабочего поведения каждого сотрудника, который принимал участие в оценке. Становятся понятнее причины и следствие тех или иных проблем и, наоборот, решений, появляется возможность внесения соответствующих корректив и большее пространство для перенятия и последующей трансляции лучшего опыта [8].

Конечно, когда мы говорим об оценке 360 градусов, мы не можем из каждого мнения убрать субъективность того или иного эксперта, которые принимают участие в подоб-

ной оценке. У каждого эксперта существуют определенные факторы, которые его подталкивают к таким оценкам — один эксперт склонен отдавать предпочтение более коммуникабельным сотрудникам, другой ценит исполнительность, третий предпочитает, наоборот, более решительных и самостоятельных. Однако, как известно, в оценке 360 градусов опросник заполняет непосредственно сам сотрудник, а также его рабочее окружение — непосредственный руководитель, подчиненные (при наличии), коллеги (как из своей, так и из смежных команд), и другие стейкхолдеры [10]. И практика проведения этой оценки показывает, что относительно того или иного оцениваемого в каждом суждении находится нечто общее, что и служит итоговым результатом, отражая системный контекст поведения сотрудника, или того, как данного сотрудника видит его окружение в целом.

Другими словами, результат оценки методом 360 градусов содержит «зерно истины» — в каком именно аспекте деловой оценки человека независимо друг от друга сходятся большинство людей в его рабочем окружении. При этом, отметим, что данное рабочее окружение видит одного и того же человека в различных проявлениях — в разных ситуациях и задачах, поэтому можно сказать, что оценка методом 360 градусов дает коллективный опыт взаимодействия с данным человеком, а результат оценки дает информацию для принятия взвешенных и обоснованных решений.

Кроме этого, одним из важных преимуществ оценки 360 градусов является тот факт, что она «подсвечивает» так называемые «слепые зоны» для самого сотрудника. С помощью полученных результатов можно увидеть разницу между самооценкой тем или иным специалистом самого себя и тем, как его воспринимают окружающие.

Как правило, процесс подготовки к проведению первой оценки методом 360 градусов включает в себя следующие этапы [4]:

1. Подготовка.

Шаг 1. Согласование процесса со стейкхолдерами.

Шаг 2. Формирование критериев и процедуры оценки с экспертами.

Шаг 3. Составление списка участников.

2. *Анонсирование предстоящей оценки методом 360 градусов.*

Шаг 3. Информирование участников о старте проекта.

3. Опрос

Шаг 4. Техническая и содержательная поддержка участников по вопросам списков, критериев, процедуры, результатов, сроков и т.д.

4. Результаты

Шаг 5. Согласование общих результатов, выводов, рекомендаций и дальнейших действий по полученным результатам.

Шаг 6. Предоставление результатов и обратная связь участникам.

Шаг 7. Коммуникация про все, что будет дальше.

Рассмотрим более подробно содержание данных этапов, и начнем, пожалуй, с того, что определим, кому и в какие моменты не подходит проведение деловой оценки с помощью данного метода.

Во-первых, оценка методом 360 градусов, как сложная процедура, нужна далеко не всегда. К примеру, если организация не ставит цели более высокого уровня, среди которых такие, как трансформация корпоративной культуры или изменение стратегии, для достижения которых, собственно, и проводится оценка с помощью рассматриваемого метода, то затевать сложную процедуру без глобальной цели не имеет смысла. «Мы подумаем, что делать, получив ре-

зультаты оценки» — такая установка не работает на столь масштабном процессе.

Во-вторых, назначение оценки методом 360 градусов — служить инструментом развития персонала, а не ориентироваться на задачу контроля над работниками. На основании результатов оценки 360 градусов невозможно выстроить рейтинг работников по лучшему владению каким-либо навыком. Для таких целей лучше всего подойдет, например, ассесмент центр.

Ну и, конечно, в тех организациях, где не готовы работать с получившимися результатами, давать развернутую обратную связь, где считают, что сотрудники просто примут результаты, займутся самоанализом и разберутся с решением самостоятельно, также пока рано внедрять методику 360 градусов.

А вот что запрещается категорически, так это использовать результаты оценки методом 360 градусов для принятия дисциплинарных кадровых решений — понижения в должности, лишения премий или увольнений. Проведение подобной процедуры, наоборот, требует высокой культуры доверия и желания улучшить процессы в организации, не жели устроить разбор полетов по результатам оценки.

При первом запуске процесса оценки методом 360 градусов потребуются значительное напряжение всех организационных усилий и большое количество различных согласований. Именно поэтому, на первом этапе подготовки к запуску проекта, мы отметили необходимость определения всех стейкхолдеров подобного проекта и наличие обязательной процедуры согласования с ними всех нюансов. Лучшие практики показывают — для достижения большего синергетического эффекта желательно сформировать рабочую группу из 4–6 человек с представителями каждой группы заинтересованных лиц [6]. Это даст бонус в виде разделения нагрузки между всеми участниками, с одной стороны, а с другой — синергетический эффект поддержки и совместных усилий и разнообразие идей.

Кроме этого, участие всех заинтересованных лиц в разработке проекта внедрения оценки 360 градусов — это еще и, так называемое, политическое решение — никто из них не остается «за бортом» данного процесса. Тем самым обеспечивается процесс контроля проведения оценки и учета результатов с их стороны [2]. Сами стейкхолдеры становятся практически агентами грядущих изменений, служба управления персоналом, которая, как правило, является инициатором проведения такой оценки, получает поддержку всех участников процесса, а значит, в дальнейшем это значительно снизит возможное сопротивление со стороны персонала при первом запуске оценки. В табл. 1 приведены возможные стейкхолдеры проведения оценки методом 360 градусов и дается характеристика их заинтересованности в участии в данном проекте.

Таблица 1

**Возможные стейкхолдеры проекта
«Оценка методом 360 градусов»**

Стейкхолдеры	Цель участия
Топ-менеджеры и собственники (спонсоры проекта)	<ul style="list-style-type: none"> хотят получить новый опыт; обеспечение контроля над процессом и результатом; заинтересованы в новых проектах в целях увеличения эффективности бизнеса
Руководители команд (заказчики)	<ul style="list-style-type: none"> заинтересованы в результатах оценки, выступая и непосредственно как объект, и как субъект оценки; хотят получить информацию и составить определенное мнение относительно своих участников команд

Стейкхолдеры	Цель участия
Оценщики и оцениваемые (участники)	<ul style="list-style-type: none"> заинтересованы в результатах оценки, выступая и непосредственно как объект, и как субъект оценки; хотят получить пользу для себя, как участники процесса в виде поощрения за участие
Специалисты по управлению персоналом (эксперты)	<ul style="list-style-type: none"> заинтересованы в результате оценки — как в информации для последующих системных сдвигов в тех или иных областях организации; заинтересованы в развитии подсистем управления персоналом — развития, найма, мотивации и стимулирования, корпоративной культуры и принятии более взвешенных кадровых решений

В идеале при запуске проекта оценки 360 градусов в пилотную группу создателей и разработчиков включить спонсоров из числа топ-менеджеров компании. Естественно, наличие топов в том или ином проекте автоматически пробуждает самый неподдельный интерес к нему со стороны всех работников организации и, конечно, повышает статус самого проекта в организации. Кроме того, с помощью обратной связи по результатам оценки можно скорректировать взаимные ожидания внутри команд.

Если же топ-менеджмент по каким-либо причинам отвергает свое участие в подобной оценке, то в этом случае можно порекомендовать найти одного — сомневающегося в необходимости проведения, убедить этого топа в ее важности для организации и предложить провести пилотный проект в его подразделении, а затем транслировать успех проекта для остальных. Для того, чтобы заинтересовать быть первым существует множество способов — от денежного поощрения всех участников до присвоения почетного звания амбассадоров проекта [3]. В любом случае участие и поддержка руководства необходимы при первой реализации оценки методом 360 градусов. Если данный пилотный проект будет реализован на уровне низового подразделения, то он не станет показательным, и первый «запуск» может оказаться единственным и последним.

Еще очень важным моментом при подготовке к проведению первой оценки методом 360 градусов будет выступать развернутая коммуникационная компания. Как правило, можно посоветовать на самом первом шаге включить в нее презентацию для высшего руководства компании, чтобы заручиться его поддержкой. На следующих шагах хорошо зарекомендовали себя такие способы донесения информации, информирование в социальных сетях компании с последующими встречами, в ходе которых представителям службы управления персоналом совместно с линейными руководителями нужно донести значение и смысл предстоящей оценки [9]. Каждый ее участник должен уяснить для себя, что эта оценка не будет являться основой для каких-то конкретных кадровых решений относительно его роли в компании, что она не несет в себе наказания, а будет служить целям развития, и получить четкие гарантии анонимности и конфиденциальности участия в процессе вынесения суждений.

Во время таких встреч нужно быть готовым к тому, что прозвучат вопросы о целях проведения оценки, об использовании результатов, о том, кто будет иметь доступ к обратной связи и каким образом компания гарантирует анонимность участников.

К этим вопросам стоит подготовиться заранее. Но есть еще один важный момент, учесть который также необходимо до запуска проекта. Возможно, именно он потребует допол-

нительных усилий и инструкций (а может быть, и дополнительного обучения) о том, как давать обратную связь, чтобы она соответствовала критериям конструктивности и объективности.

Ну и, конечно, данная оценка сегодня не представляется без соответствующего технического оснащения.

Для сбора ответов обратной связи в процессе проведения оценки лучше всего использовать корпоративные платформы. С их помощью можно легко автоматизировать рассылку, осуществить сбор большого количества данных, а также провести генерацию полученных ответов участников оценки. Для того чтобы пользоваться платформой без помех и не сталкиваться с последующими возможными проблемами, заранее нужно проверить соответствие платформы следующим параметрам:

- соблюдение закона о защите персональных данных;
- наличие лицензии аудитора на деятельность по технической защите конфиденциальной информации;
- присутствие аудиторского заключения в соответствии с ФЗ № 152 «о персональных данных»;
- присутствие в реестре операторов ПДн Роскомнадзора.
- используйте платформы для сбора обратной связи методом 360°.

Ну и, конечно, чтобы облегчить задачу высказывания обратной связи среди участников, у такой платформы должен быть дружелюбный интерфейс, обеспечивающий удобство для пользователей: они должны иметь возможность заполнять анкеты с любых устройств, а также возвращаться к своим записям с того момента, где произошла последняя «остановка».

Описанные выше параметры позволят провести оценку методом 360 градусов наиболее гладко и корректно. Но следует помнить, что данный проект затребует большое количество сил и времени. И если руководство компании, не говоря уж о самих сотрудниках, которые потратили достаточное количество времени на участие в проекте, не получат никаких ощутимых результатов, то все усилия могут оказаться напрасны.

Однако радужные отзывы кадровой службы о том, что у сотрудников были скорректированы или даже разработаны новые планы развития, в которых мы определили новые зоны роста, не будут иметь значения без конкретного осязаемого результата такой оценки. Задача специалистов по персоналу продемонстрировать всем непосредственно прикладной смысл такой оценки.

Поэтому нужно обязательно выбрать и рассчитать конкретные метрики, отражающие рост эффективности кадровых и иных процессов в организации, спустя определенный период времени после ее окончания и подведения итогов. В качестве измерителей можно использовать следующее:

- конкретные данные о росте эффективности деятельности (в тех командах или подразделениях, где количественные показатели поддаются легкому учету — продажи, производство и т.п.);
- увеличение процента закрытия ключевых позиций за счет собственного внутреннего резерва;
- снижение текучести персонала в тех командах и подразделениях, где проходила оценка, по сравнению с другими, где такой оценки не проводилось;
- повышение уровня вовлеченности сотрудников в собственный процесс развития (этот показатель можно определить, сравнив количество участия в каких-либо обучающих/развивающих мероприятиях, готовность выступить в роли наставников и др.).

Также большое значение имеет правильная формулировка вопросов внутри анкет. Конечно, во время проведения ин-

формационной компании, нужно подробно разъяснить смысл корректной обратной связи, но этого может оказаться недостаточно для понимания сути тех или иных вопросов [1]. Поэтому для избегания непонимания нужно позаботиться об обеспечении постоянной поддержки участников проекта, например, с помощью чата участников и разработки подробных инструкций. Однако следует помнить, что инструкции читают 10–15% от числа тех, кому они адресованы, поэтому чат с поддержкой все-таки более эффективен. Некоторые компании используют ИИ в целях такой поддержки.

И все-таки мы бы посоветовали давать характеристику тем вопросам, которые включены в опросник обратной связи. Например, вопрос «Насколько эффективно сотрудник доносит свои мысли и идеи до окружающих, избегая двусмысленности?». Данный вопрос оценивает, способен ли человек таким образом формулировать свои мысли и задачи, чтобы они были понятны с первого раза, и выявляет наличие коммуникационных барьеров в общении. Если коллеги ставят низкий балл по данному критерию, то, значит, оцениваемый склонен недоговаривать. Если подчиненные ставят низкий балл по данному критерию, значит, как руководитель данный сотрудник нечетко формулирует задачи, что может вести к ошибкам в работе.

А вот пример вопроса, с помощью которого можно оценить автономность и уровень доверия к сотруднику, как к профессионалу: «Можно ли рассчитывать на этого сотрудника в соблюдении сроков и выполнении взятых на него обязательств без дополнительного контроля?». Кроме всего прочего, данный вопрос выявляет дисциплинированность и «кредит доверия» в команде. Если оценки от коллег низкие, это сигнал, что сотрудник является неким слабым звеном и подводит команду своими задержками.

Реакцию на обратную связь и конструктивную критику поможет выявить ответы на вопрос: «Как сотрудник реагирует на замечания или предложения по улучшению его работы — принимает во внимание или игнорирует?». Кстати, данный вопрос — отличный инструмент для личностного роста, он показывает, готов ли человек меняться.

Вопрос: «Насколько активно сотрудник готов помогать коллегам в решении их задач или делиться своей экспертизой?» отражает включенность сотрудника в командную работу и готов ли он оказывать поддержку участникам команды. По большому счету, ответ отражает вклад человека в общую атмосферу и успех всей команды, а не только его личные достижения.

Отличить исполнителя-реактора от проактивного сотрудника поможет вопрос «Когда сотрудник сталкивается с проблемой, предлагает ли он варианты ее конструктивного решения или просто сообщает о возникшей трудности?». С помощью ответов на данный вопрос мы можем выявить лидерский потенциал и даже уровень вовлеченности оцениваемого сотрудника.

Конечно, стоит обращать внимание на то, в каких ситуациях проявляются различные стороны поведения одного и того же работника — это поможет нам выявить приоритетные для сотрудника стороны деятельности, где он действительно может реализовать себя в полной мере, понять, насколько и в каких ситуациях ему необходим контроль, а где нужно предоставить больше свободы, понять уровень его коммуникабельности и притязаний.

Несмотря на высокие организационные затраты, результаты грамотно проведенной оценки методом 360 градусов не заставят себя ждать, поскольку использование данного способа проведения оценки дает наиболее ценную информацию для изменений не только на уровне одного работника, но и на уровне всей организации в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абдулова Т.Г.* Оценка качества управления трудовой деятельностью персонала промышленных организаций в условиях цифровизации [Текст] / Т.Г. Абдулова, Г.П. Гагаринская // *Естественно-гуманитарные исследования*. — 2025. — № 1. — С. 22–26.
2. *Ананьева Д.А.* Повышение результативности деятельности предприятия с помощью метода «360 градусов» [Текст] / Д.А. Ананьева // *Вестник молодого ученого УГНТУ*. — 2023. — № 2. — С. 219–225.
3. *Бабич А.М.* Инструменты совершенствования и развития культуры благополучия персонала российских организаций [Текст] / А.М. Бабич, А.С. Лобачева // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. — 2023. — Т. 13. — № 9-1. — С. 805–813.
4. Как провести первую оценку 180° / 360° без сопротивления и с пользой: инструкция по внедрению [Электронный ресурс]. — URL: <https://drive.google.com/file/d/1ycQWzKe7O2Q7gulLobtnVjpk4kvF3i4/view?clckid=911bb79a> (дата обращения: 20.01.2026).
5. *Карасев М.А.* Метод «360 градусов» в системе оценки эффективности сотрудников компании [Текст] / М.А. Карасев, Е.В. Крылова // *Экономика и предпринимательство*. — 2023. — № 9. — С. 1431–1434.
6. *Леонов В.А.* СИНЕРГИЯ. В сборнике: *Православная энциклопедия* [Текст] / В.А. Леонов. — М., 2021. — С. 21–26.
7. *Миронова И.И.* Методы оценки управленческих компетенций персонала [Текст] / И.И. Миронова, Л.С. Скрипниченко, Л.В. Тхагалижокова // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2024. — № 6. — С. 45–49. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-6-45-49> (дата обращения: 21.01.2026).
8. *Рогаткин А.Ю.* Оценка компетенций методом «360 градусов»: восемь простых советов [Текст] / А.Ю. Рогаткин // *Методы менеджмента качества*. — 2022. — № 8. — С. 24–30.
9. *Руднева Л.Н.* Формирование корпоративной системы оценки и обучения персонала [Текст] / Л.Н. Руднева, О.В. Руденок // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. — 2021. — № 3-2. — С. 211–218.
10. *Семина А.П.* Оценка персонала методом «360 градусов» [Текст] / А.П. Семина // *Фундаментальные исследования*. — 2020. — № 2. — С. 65–69.
11. *Сергушкина В.В.* Оценка уровня квалификации персонала в системе управления человеческими ресурсами организации [Текст] / В.В. Сергушкина, А.С. Лобачева // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2022. — № 1. — С. 36–41. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-1-36-41> (дата обращения: 21.01.2026).
12. Система управления талантами. Архитектура системы и зачем для этого оценка 360 // *Экопси Консалтинг* [Элект-

ронный ресурс]. — URL: <https://www.ecopsy.ru/files/gai-d-sistema-upravleniya-talantami-2.pdf> (дата обращения: 21.01.2026).

REFERENCES

1. Abdulova T.G., Gagarinskaya G.P. Otsenka kachestva upravleniya trudovoy deyatel'nost'yu personala promyshlennykh organizatsiy v usloviyakh tsifrovizatsii // *Estestvenno-gumani-tarnye issledovaniya*. 2025. № 1. S. 22–26.
2. Anan'eva D.A. Povyshenie rezul'tativnosti deyatel'nosti predpriyatiya s pomoshch'yu metoda "360 gradusov" // *Vestnik mladogo uchenogo UGNTU*. 2023. № 2. S. 219–225.
3. Babich A.M., Lobacheva A.S. Instrumenty sovershenstvovaniya i razvitiya kul'tury blagopoluchiya personala rossijskikh organizatsiy // *Ehkonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2023. T. 13. № 9-1. S. 805–813.
4. Kak provesti pervuyu ocenku 180° / 360° bez soprotivleniya i s pol'zoy: instruksiya po vnedreniyu. [Ehlektronnyj resurs]. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ycQWzKe7O2Q7gulLobtnVjpk4kvF3i4/view?clckid=911bb79a> (accessed: 20.01.2026).
5. Karasev M.A., Krylova E.V. Metod "360 gradusov" v sisteme ocenki ehffektivnosti sotrudnikov kompanii // *Ehkonomika i predprinimatel'stvo*. 2023. № 9. S. 1431–1434.
6. Leonov V.A. SINERGIYA. V sbornike: *Pravoslavnaya ehntsi-klopediya*. M., 2021. S. 21–26.
7. Mironova I.I., Skripnichenko L.S., Tkhalizhokova L.V. Metody otsenki upravlencheskikh kompetentsij personala // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2024. № 6. S. 45–49. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-6-45-49> (accessed: 21.01.2026).
8. Rogatkin A.YU. Ocenka kompetentsij metodom "360 gradusov": vosem' prostykh sovetov // *Metody menedzhmenta kachestva*. 2022. № 8. S. 24–30.
9. Rudneva L.N., Rudenok O.V. Formirovanie korporativnoj sistemy ocenki i obucheniya personala // *Vestnik Altajskoj akademii ehkonomiki i prava*. 2021. № 3-2. S. 211–218.
10. Semina A.P. Otsenka personala metodom "360 gradusov" // *Fundamental'nye issledovaniya*. 2020. № 2. S. 65–69.
11. Sergushkina V.V., Lobacheva A.S. Otsenka urovnya kvalifikatsii personala v sisteme upravleniya chelovecheskimi resursami organizatsii // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2022. № 1. S. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-1-36-41> (accessed: 21.01.2026).
12. Sistema upravleniya talantami. Arkhitektura sistemy i zachem dlya ehtogo otsenka 360 // *Ehkopsi Konsalting*. URL: <https://www.ecopsy.ru/files/gai-d-sistema-upravleniya-talantami-2.pdf> (accessed: 21.01.2026).