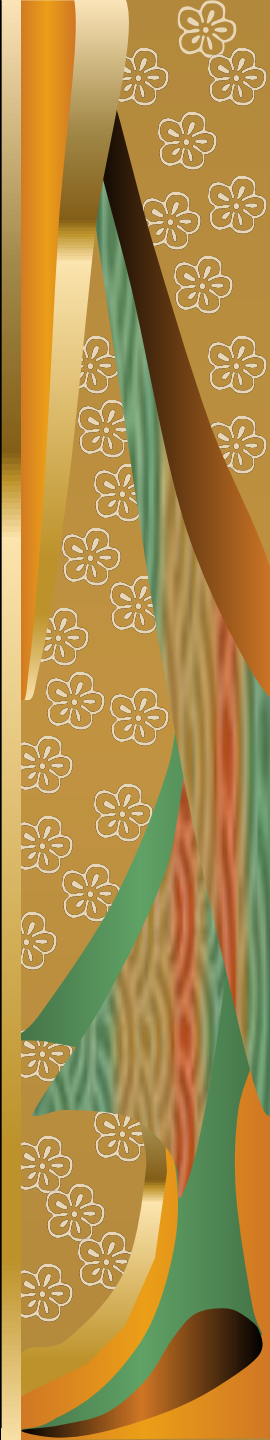


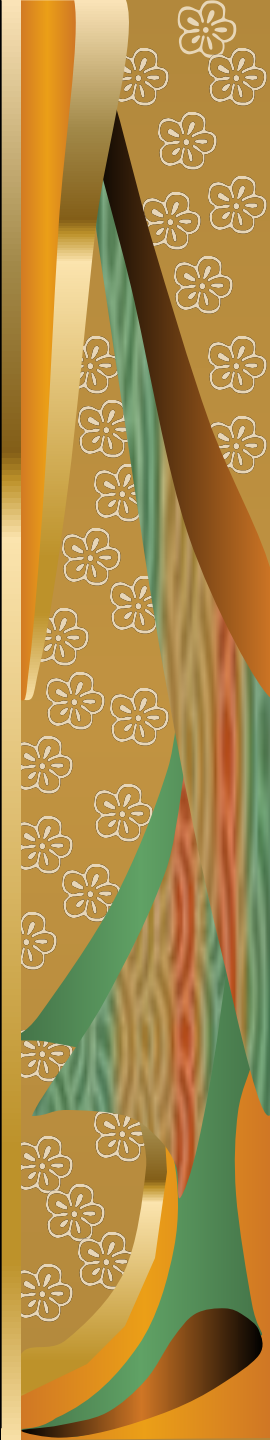
Методика 360 градусов



- **Оценка «360 градусов»** - термин был введен Вордом в 1997 году, который подразумевал «систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения».
- Информация обычно имеет своим исходом некоторую форму рейтинга, ранжированного по различным показателям (подобно компетенциям). Основными источниками информации при проведении оценки индивидуума методом 360 градусов являются его непосредственный начальник, коллеги и подчиненные.
- Оценка также может включать в себя информацию от других заинтересованных лиц, таких как внешние потребители, клиенты и поставщики. В этом случае данный метод принимает название метода оценки 540 градусов. Процесс самооценки индивидуума может быть также использован, как и любой другой источник обратной связи.

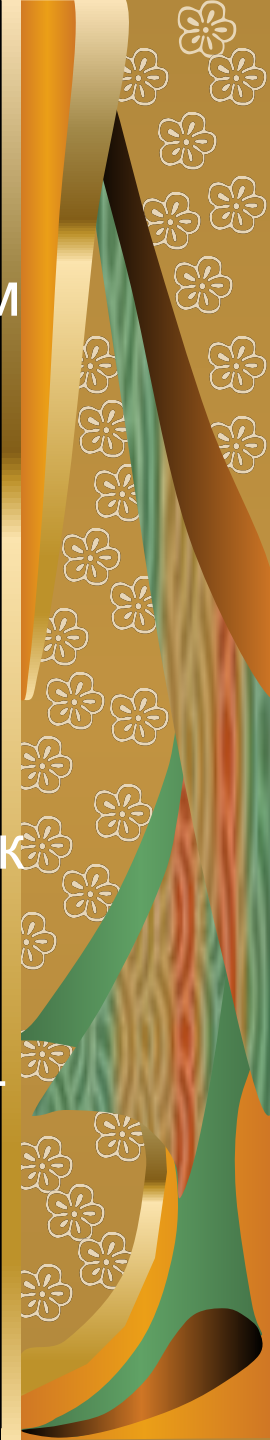


- Оценка «360 градусов» – это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом, получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, смежника, подчиненного, клиентов. В качестве эксперта может быть привлечен и сам претендент на должность: его просят оценить свое рабочее поведение и профессиональные качества, чтобы в дальнейшем использовать эти данные для коррекции его самооценки и создания совместно с ним плана индивидуального развития.

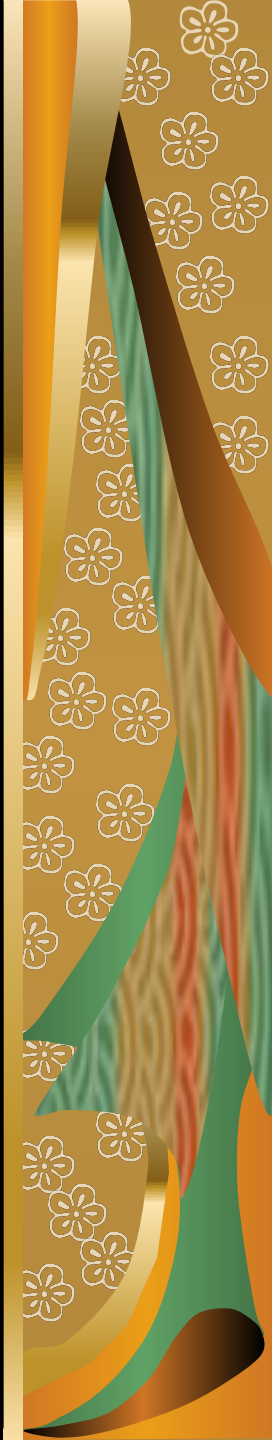


- **Цели и задачи метода**

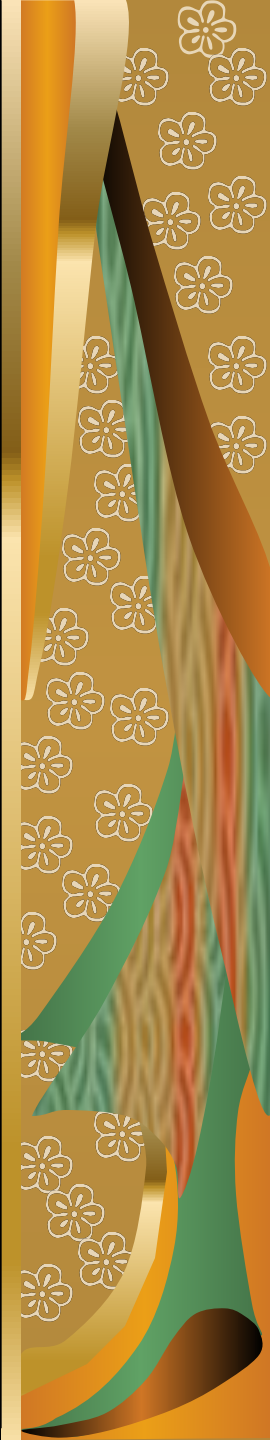
- Метод «360 градусов» может быть использован для решения самого широкого круга задач связанных в первую очередь с профессиональным развитием работника; для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального развития. При формировании кадрового резерва компании нужно иметь в виду, что не все требуемые на новой позиции качества можно применить на текущем месте работы, поэтому на основе «360 градусов» не всегда удастся точно определить, как человек поведет себя в новой должности. В такой ситуации следует использовать профессиональные тесты, профильные бизнес-кейсы, assessment-центры, то есть создать аналог будущей профессиональной ситуации и оценить поведение человека в ней.



- Основная цель **оценки методом «360 градусов»** — предоставить сотрудникам систематизированную информацию об оценке их компетенций. Преимущества использования этой системы состоят в том, что сотрудник может сравнить свою самооценку компетенций с тем, как другие люди, работающие с ним, оценивают его поведение. Эта информация имеет критическое значение для развития персонала, так как она дает сотрудникам обратную связь на нескольких уровнях — непосредственный руководитель, коллеги, подчиненные, внутренние клиенты и др.
- Потенциальные преимущества обратной связи по **методу «360 градусов»** хоть и значительны, но не гарантированы. Они напрямую зависят от качества организации и проведения; квалификации того, кто предоставляет обратную связь, а также качества и регулярности действий по развитию сотрудника, которые предпринимаются как следствие обратной связи. Если вы все-таки решились проводить оценку «360 градусов», то мы рекомендуем еще раз проверить, все ли аспекты этой процедуры вы учли. Ниже мы приводим своеобразный проверочный перечень этих аспектов.

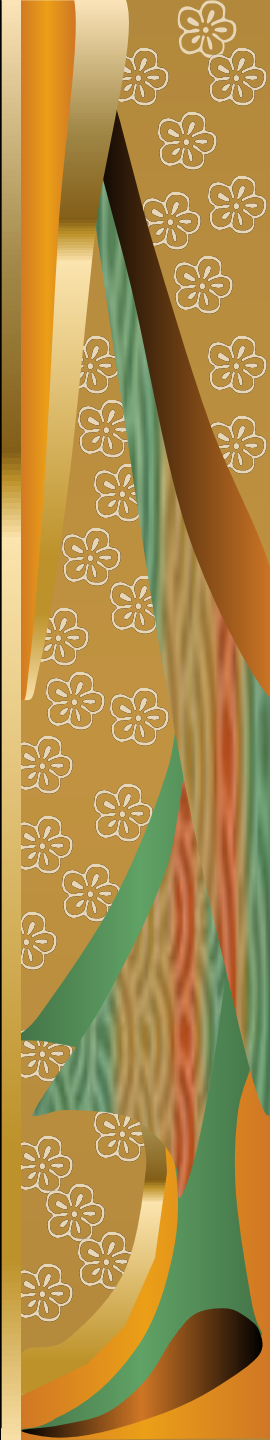


- Правила работы:
- В анкете, которая используется в рамках метода «360 градусов», следует не просто предлагать экспертам шкалу для оценки, а разъяснить, что означает каждая формулировка, иначе эксперты с разным опытом будут интерпретировать значения шкал по-разному.

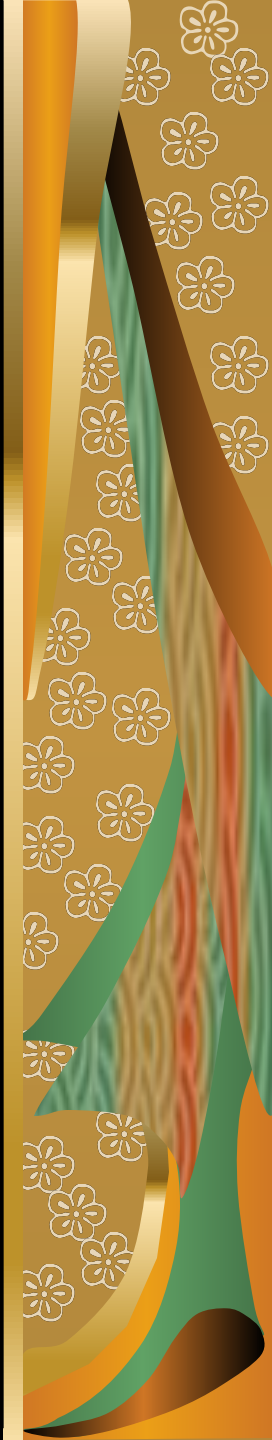


- **Вопросы-утверждения**

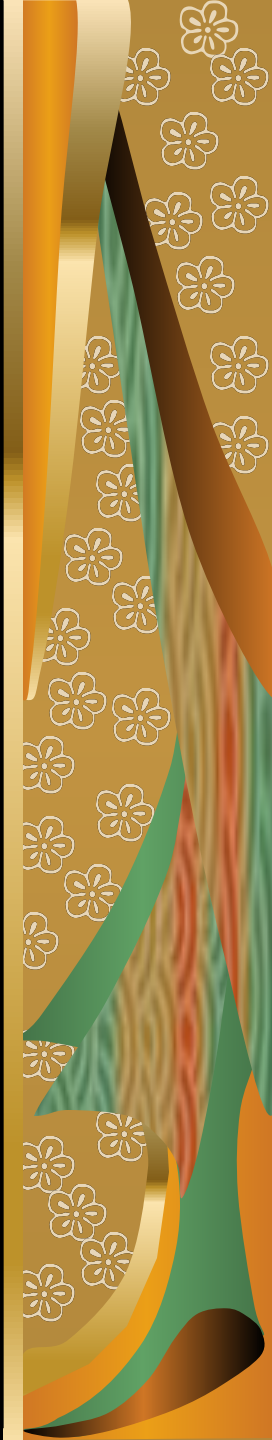
Большое значение имеет правильная формулировка вопросов-утверждений (анкета может состоять и из закрытых вопросов, хотя именно утверждения довольно часто представляют собой более универсальную и удобную форму). Они должны охватывать основные компетенции, которые планируется оценить. Чем нужнее для компании качество, тем больше вопросов о нем следует включить в анкету. Очень важно, чтобы они были понятны и в них не употреблялись сложные или неоднозначные термины.



- Пример неудачного вопроса-утверждения: «Толерантен к особенностям других людей», — не все отвечающие могут знать этот термин. Другой пример: «В конфликте склонен к компромиссным решениям». Ответ зависит от того, как человек понимает стратегию компромисса. Возможно, он воспринимает ее на бытовом уровне как стремление идти навстречу другим или считает ее не самой удачной, потому что предпочитает сотрудничество (особенно, если он успешно прошел тренинг управления конфликтами). В результате, оценка будет не вполне достоверной.



- При составлении вопросов-утверждений в большинстве случаев не следует использовать формулировки, предполагающие крайности в ответах («проявляется всегда», «не проявляется никогда»), поскольку тогда они не смогут быть одновременно честными, объективными и однозначными. Например:
- «Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании»;
- «Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих»;
- «Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения»;
- «Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций».

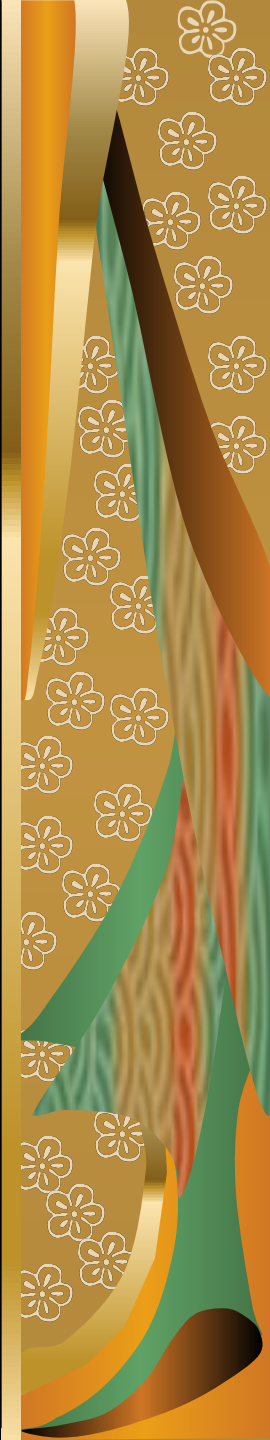


- **Шкала оценки**

Однозначно стоит избегать 5-балльной шкалы, т. к. это приводит к проявлению школьно-студенческих стереотипов: 3 — это плохо, а 5 — хорошо. Невозможно за короткое время искренне поверить, что 3 — норма (не идеально, но соответствует требованиям), а 5 — отлично (эта оценка встречается крайне редко). Поэтому рекомендуется вообще отойти от баллов к описательным характеристикам. Кроме того, стоит использовать шкалу, в которой не более 6 баллов, т. к. при их большем количестве отвечающий может запутаться.

Вместе со шкалой оценок должна быть и графа «Не имею информации», т. к. не у всех сотрудников есть возможность видеть проявление у коллеги абсолютно всех компетенций. Соответственно, при определении среднего балла количество реально принимаемых в расчет оценок уменьшается.

Шкала, включающая крайние варианты («всегда» и «никогда»), позволяет увеличить валидность (достоверность)



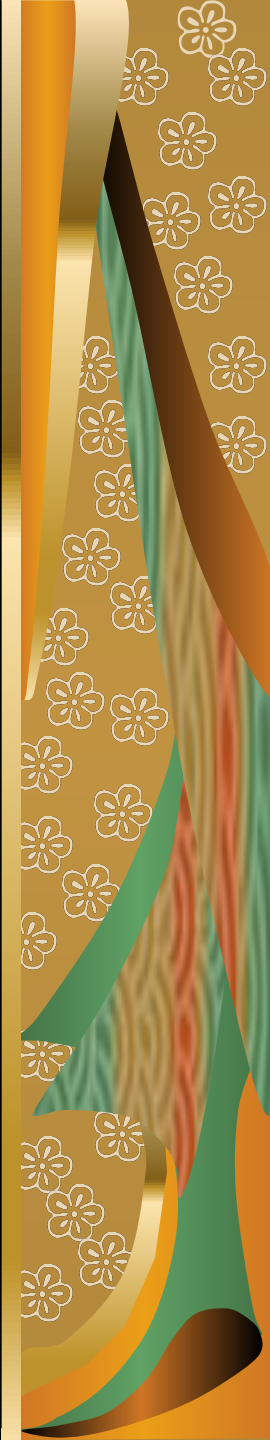
- ***Шкала искренности***

В анкету рекомендуется включить несколько вопросов-утверждений, не предполагающих «крайних» формулировок ответов. Они помогают выяснить искренность участников исследования. Например, невозможно дать однозначные полярные оценки в случае с такими утверждениями:

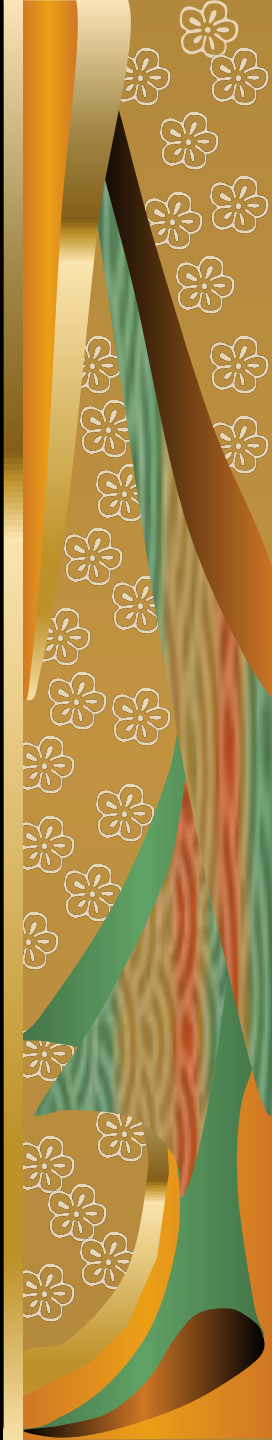
- «Не допускает ошибок даже в мелких деталях»;
- «Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда избегает личных симпатий и антипатий»;
- «Однозначно позитивно воспринимает любые решения руководства и т. п.».

Если на эти вопросы-утверждения оценивающий дает «крайний» ответ, это говорит или о его неискренности (как правило, о завышении оценок из лучших побуждений, например из симпатии к коллеге), или о формальном подходе к анкетированию.

Когда такой ответ встречается 1–2 раза, стоит снизить расчетный балл на 1 единицу, если же таких вариантов много, то надо исключить данную анкету из общего анализа, т. к. достоверность результатов оказывается под вопросом



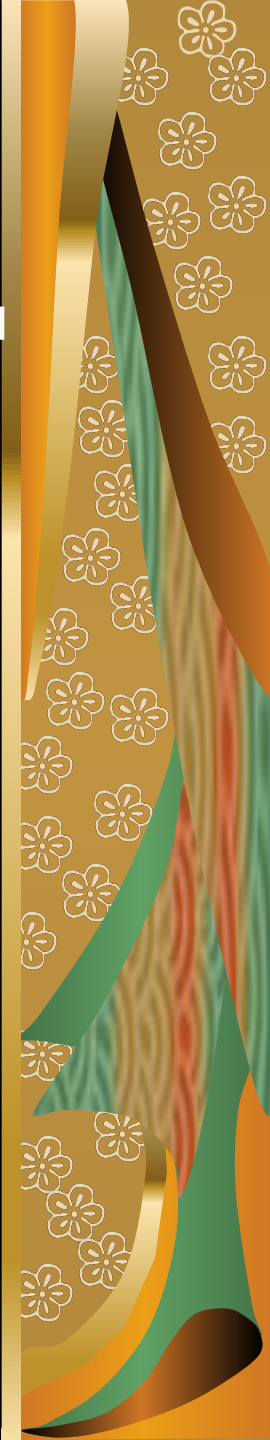
- Многие западно-ориентированные компании для оценки деловых качеств персонала используют пятибалльную шкалу со следующим описанием:
- 5 – уровень мастерства, позволяющий проявлять данное качество в сверхсложных условиях, развивать его стандарты и обучать других;
- 4 – уровень расширенного опыта, позволяющие проявлять качество не только в стандартных, но и в сложных условиях;
- 3 – уровень базового опыта, позволяющий проявлять качество в большинстве рабочих ситуаций;
- 2 – уровень развития, когда деловое качество проявляется далеко не всегда, но сотрудник уже понимает важность его проявления и старается его развивать;
- 1 – качество не проявляется.



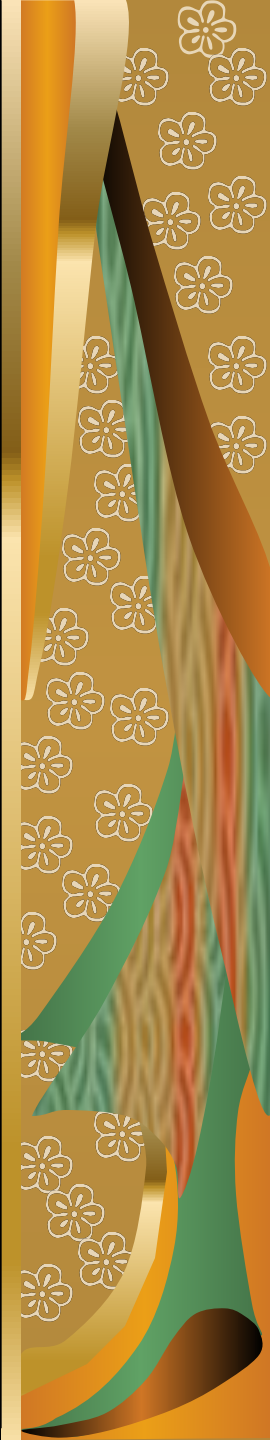
- Предложив экспертам дать цифровую оценку качествам человека, мы можем судить о том, насколько он симпатичен окружающим и насколько эффективно он способен выстраивать свои отношения с коллегами. Это значит, что мы получим возможность оценить скорее степень сплоченности коллектива, чем деловые качества и компетентность тестируемого.

Например, блок анкеты, в котором мы предлагаем экспертам оценить креативность сотрудника не должен выглядеть так:

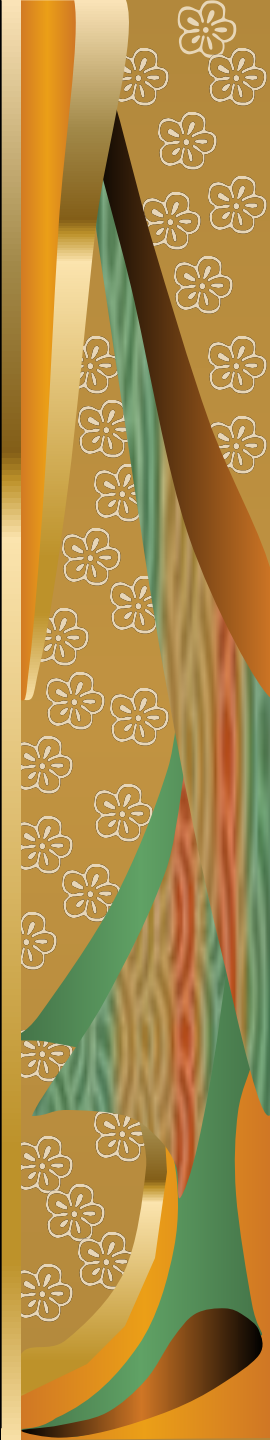
- *Оцените уровень креативности (изобретательности, творческого потенциала) Иванова И.И.:*
- *плохо*
- *ниже среднего*
- *в средней степени*
- *выше среднего*
- *высоко.*



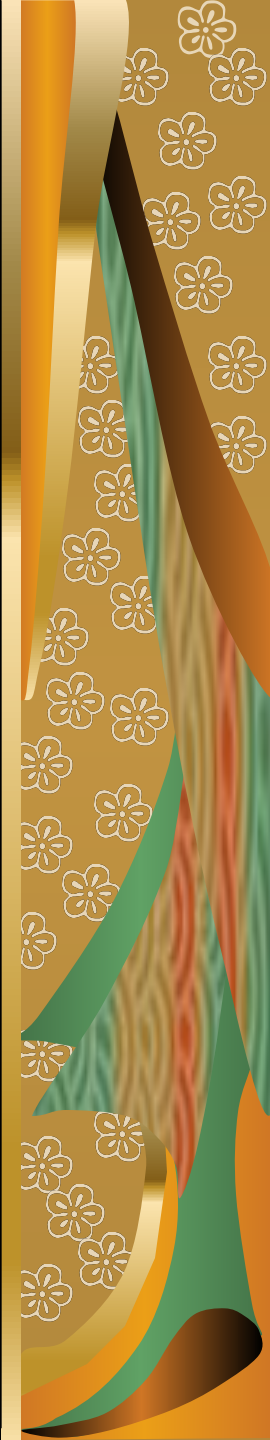
- Прежде чем предлагать эксперту оценить уровень креативности, организация должна разъяснить, какое значение вкладывается в этот термин, и какие проявления креативности для нее неприемлемы. То есть, имеет смысл оценивать качества сотрудника не вообще, а применительно к данной компании. Например, если организация поощряет проявления креативности у своих сотрудников, соответствующий раздел анкеты может выглядеть так:
- *Отметьте те пункты, которые наиболее точно характеризуют поведение Иванова И.И. на работе:*
- *никогда не выступает с новыми предложениями, отвергает предложения других;*
- *в работе стремится придерживаться проверенных подходов, с осторожностью относится к новым идеям, реализует новые методы только под давлением руководства;*
- *с готовностью откликается на предложения руководства подумать о новых методах и технологиях;*
- *инициативно предлагает руководству новые подходы и решения;*
- *всегда исполнен множеством новых идей, использует каждую возможность для того, чтобы предложить новое решение;*



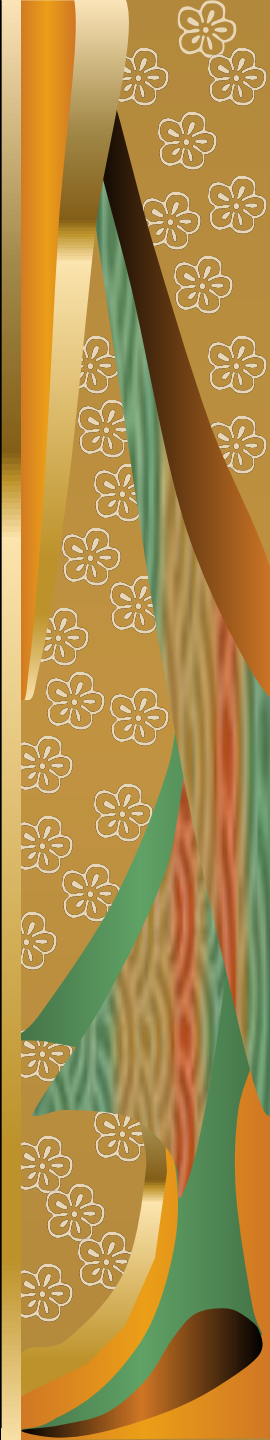
- Если для компании важна не креативность сотрудников сама по себе, а ее позитивные результаты, то этот же раздел анкеты может выглядеть таким образом:
- *Отметьте те пункты, которые наиболее точно характеризуют поведение Иванова И.И. на работе:*
- *не выступает с новыми предложениями или его предложения часто идут во вред общему делу;*
- *его идеи и подходы порой позволяют снизить некоторые затраты или избежать издержек;*
- *его предложения часто приносят ощутимую оптимизацию бизнес процессов, технологий, производственных процессов;*
- *его подходы и решения повышают эффективность деятельности компании;*
- *его предложения существенно развивают бизнес компании. Приведите конкретный пример, который на ваш взгляд наиболее полно характеризует вклад предложений Иванова И.И. в общее дело.*



- Очень важно, чтобы анкета для оценки по методу «360 градусов» была построена на основе некой универсальной для данной организации системы критериев. Только в этом случае полученную в результате анкетирования информацию можно сопоставить с другими, уже имеющимися данными.
- Желательно, чтобы анкета предлагала экспертам не просто выставить цифровые оценки, а содержала указание выбрать поведенческий индикатор и привести пример. В идеале анкета должна поставлять качественную информацию, которую автоматизированная система или специалисты по оценке персонала переведут потом в цифровую. Таким образом, в результате оценки по методу «360 градусов» мы можем получить два вида информации - качественную и количественную. Качественная информация позволяет описать, как именно проявляет себя сотрудник на работе, а количественная дает возможность сравнивать сотрудников друг с другом.



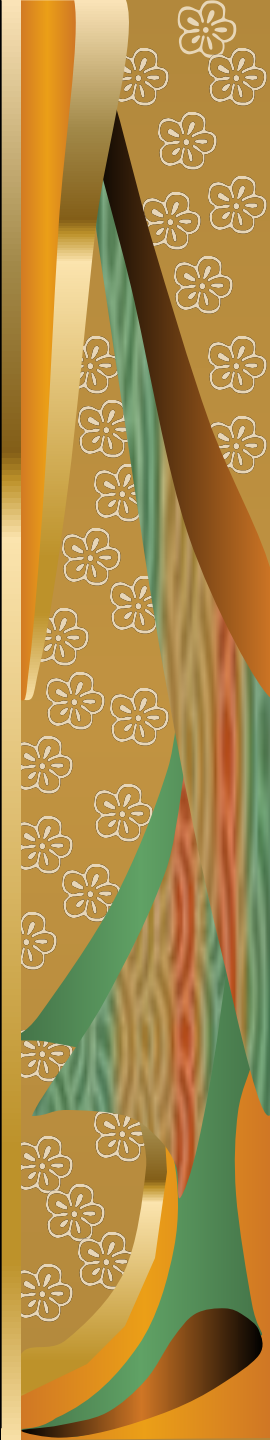
- **Специфика метода**
- Метод 360 градусов основан на комплексном анализе субъективных оценок окружающих сотрудника людей. Именно в этом состоит главное достоинство метода, поскольку он позволяет сотруднику понять, как другие люди внутри организации (и за ее пределами) воспринимают его личные и профессиональные особенности, стиль поведения и взаимодействия.
- Оценка по методу 360 градусов позволяет получить **структурированный коллективный отзыв о компетентности сотрудника** в тех областях, которые являются ключевыми для успешной работы.
- Результаты оценки позволяют сотруднику увидеть свои сильные и слабые стороны, а также спланировать конкретные способы развития профессиональных/менеджерских навыков с целью повышения эффективности работы.



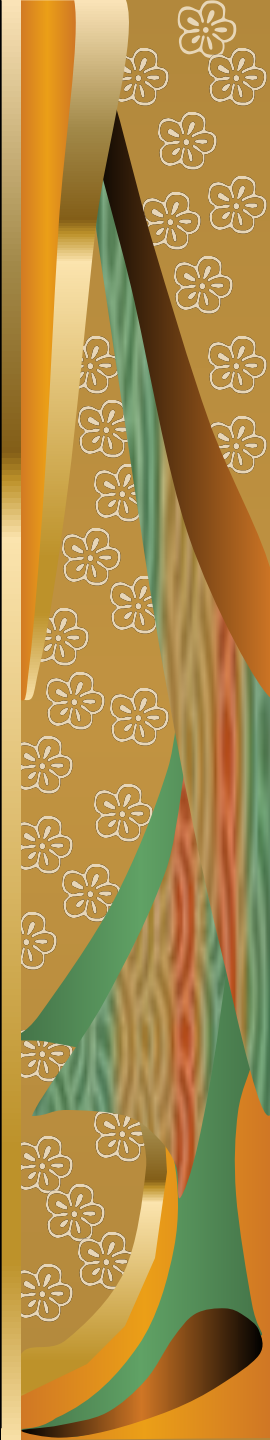
- Область применения методики «360 градусов»:
- Выявление ключевых сотрудников (наиболее результативных и максимально соответствующих требованиям компании);
- Повышение продуктивности работы сотрудника и эффективности его взаимодействия с другими людьми внутри и вне Компании;
- Формирование кадрового резерва;
- Создание и совершенствование системы мотивации сотрудников;
- Повышение эффективности инвестиций в обучение и развитие персонала;
- Разработка системы управления эффективностью работы сотрудников (performance management);
- Формирование корпоративной культуры организации.



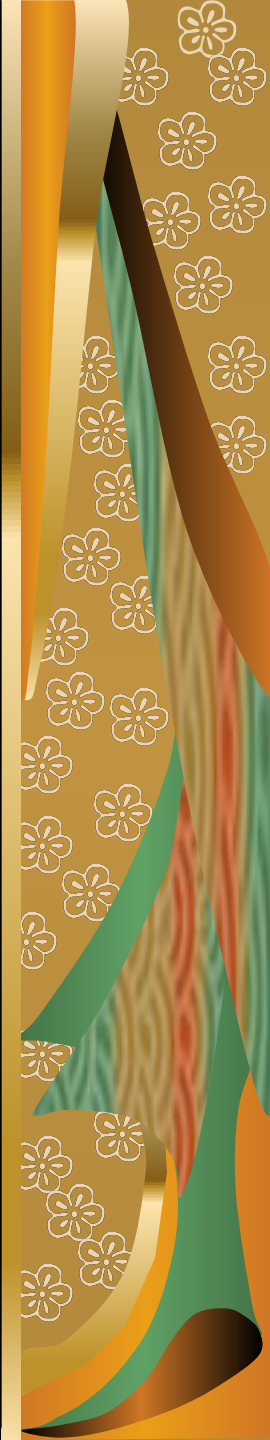
- Технология проведения оценки методом 360 градусов
- Оценка 360 градусов проходит в несколько этапов:
- Этап 1. Подготовка к оценке
 - Выбор значимых компетенций для оценки.
 - Важно заранее определить, что будет объектом предстоящей оценки, какие личные/профессиональные/менеджерские качества будут измеряться. Например, для оценки руководителей могут быть выбраны следующие компетенции: Лидерство, Коммуникация, Принятие решений, Открытость новому и т.п.
 - Определение участников процесса оценки.
 - Как правило, при проведении оценки 360 градусов опрашиваются четыре группы сотрудников организации:
 - 1. Сам оцениваемый сотрудник;
 - 2. Его коллеги;
 - 3. Его руководство;
 - 4. Его подчиненные (если есть).
 - при необходимости:
 - 5. Его клиенты (как внутренние, так и внешние)
 - Выбирая участников процедуры 360 градусов, важно убедиться, что при взаимодействии с этими людьми сотрудник имеет возможность проявлять компетенции (профессиональные и менеджерские качества), которые оцениваются.



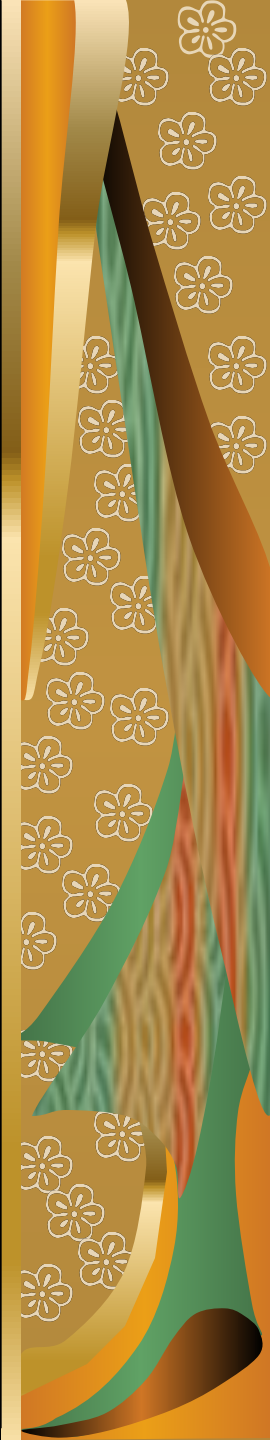
- **Разработка опросника 360 градусов.**
- Стандартный опросник состоит из нескольких блоков, отражающих наиболее важные аспекты работы сотрудника, которые могут быть оценены с помощью метода 360 градусов (например, «построение отношений», «управление людьми», «работа с информацией»). Каждый аспект раскрывается с помощью отдельной группы вопросов (5-7 вопросов).
- **Проведение подготовительной работы с персоналом.**
- Подготовительная разъяснительная работа проводится со всеми сотрудниками Компании, принимающими участие в процедуре оценки 360 градусов. В результате этой работы сотрудники получают представление о целях и этапах оценки 360 градусов, а также о том, какую конкретную пользу может получить в результате каждый из них и Компания в целом.



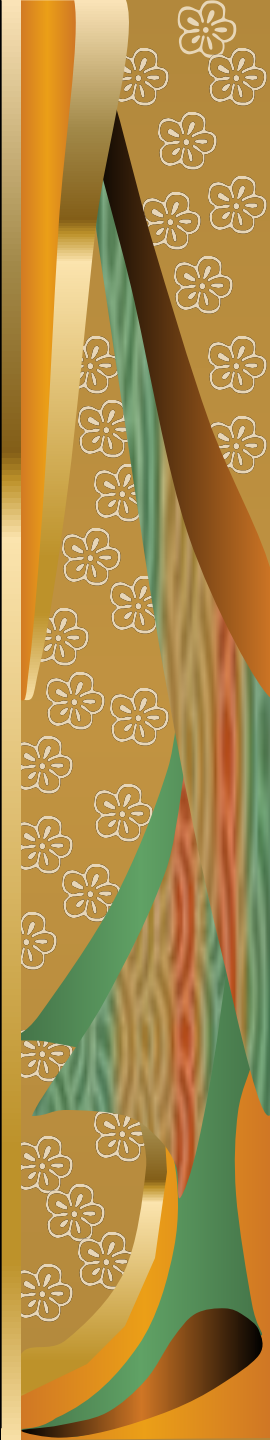
- **Этап 2. Проведение оценки 360 градусов**
- **Организация анонимного опроса участников оценочной процедуры.**
- Опрос участников оценки 360 градусов проводится либо в электронной форме, либо на бумажных носителях. Участники оценки получают на руки экземпляр опросника (либо ссылку и пароль доступа на сервер, где размещена электронная версия) и за отведенное время должны его заполнить.
- **Обеспечение конфиденциальности полученной информации.**
- Во время проведения оценки 360 градусов обеспечивается полная конфиденциальность и защищенность получаемых сведений. Доступ к первичным данным имеет всего несколько человек из числа экспертов, которые впоследствии занимаются обработкой анкет и подготовкой аналитических отчетов.



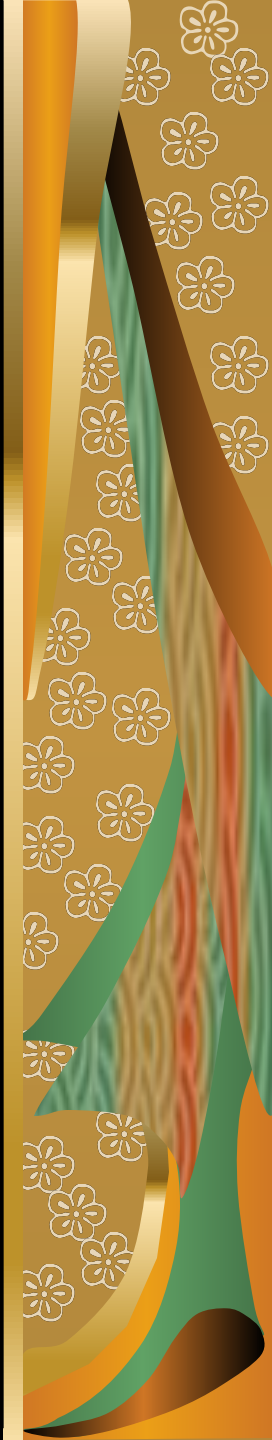
- **Этап 3. Анализ и интерпретация полученных данных**
- **Обработка анкет 360 градусов.**
- Полученные в ходе оценки ответы участников анализируются экспертами, после чего формируется итоговый отчет, в котором отражаются комплексные результаты по каждой компетенции оцениваемого сотрудника.
- **Подготовка итоговых отчетов по каждому оцениваемому сотруднику**
- Отчет включает в себя несколько стандартных элементов: анализ ответов респондентов по каждому вопросу, объединенных в отдельные блоки; сравнение между собой полученных результатов, выделение наиболее сильных и слабых сторон оцениваемого сотрудника; сравнение оценок, предоставленных разными группами респондентов, и анализ расхождения оценок других людей с собственной самооценкой сотрудника.



- **Этап 4. Предоставление обратной связи оцененным сотрудникам**
- **Проведение встреч сотрудников с экспертами с целью обсуждения результатов оценки.**
- Обратная связь проходит в форме индивидуальных парных встреч оцененных сотрудников с экспертами. Процедура обратной связи обычно проводится в несколько шагов:
- а. Описание сути метода 360 градусов и тех аспектов профессиональной/управленческой деятельности, по которым проводилась оценка.
- б. Обсуждение индивидуальных результатов сотрудника по каждому аспекту.
- в. Обсуждение наиболее сильных сторон сотрудника.
- г. Обсуждение наиболее слабых сторон сотрудника, анализ возможных причин.
- д. Обсуждение и анализ тех аспектов, по которым самооценка сотрудника существенно расходится с оценкой других людей. Обсуждение аспектов, по которым эти оценки совпадают.
- е. Выбор нескольких аспектов для дальнейшего развития с учетом личного интереса сотрудника и требований его сегодняшней и будущей должности.
- г. Формирование конкретных рекомендаций по развитию сотрудника, обсуждение возможных рисков, способов их преодоления и сроков реализации намеченных шагов.



- **Ошибки целей:**
- **Оценка с целью продвижения.** Наличие большого количества субъективных факторов не позволяет принять точное и объективное решение (обиженные подчиненные, коллеги, которые могут существенно исказить оценки, наличие конфликта, давление руководителя на оценки подчиненных, коллективное заполнение опросника и т.д.).
- **Оценка с целью распределения вознаграждения.** Наличие конкурентной среды в данном процессе не только приводит к искажению результатов (*из реплики одного из участников оценки: «Раз ты не пошел мне навстречу по быстрому оформлению документов, я поставлю тебе низкую оценку»*), но и к возникновению конфликтов.
- **Оценка с целью ежегодной оценки эффективности работы сотрудника (в качестве единственного метода).** Безусловно, работа сотрудника не может оцениваться только на основании мнений о нем его коллег, подчиненных и руководителя. Основной критерий оценки – это достижение поставленных перед ним целей. Поэтому, если оценка по целям проводится, то оценка «360 градусов» будет хорошим подспорьем в определении направления развития сотрудника в следующем году.

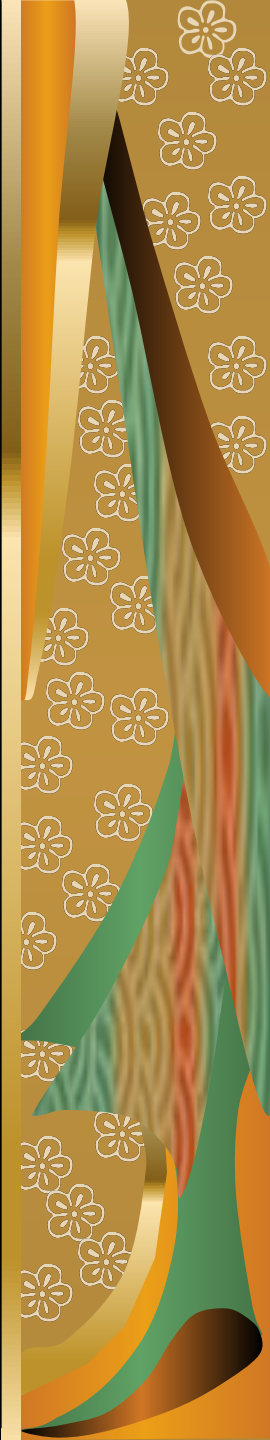


- **Решения на основе результатов опроса**

Стоит учитывать, что оценка по методу «360 градусов» в любом случае субъективна, поэтому не следует рассматривать ее как инструмент принятия административных решений — поощрений, наказаний, продвижений и пр. Кроме того, если сотрудники узнают о таких последствиях оценки, то ответы будут либо завышенными из-за нежелания «подставлять» коллег, либо заниженными с тем, чтобы свести счеты. В большинстве иностранных компаний, откуда и пришла данная практика, опросник «360 градусов» служит инструментом саморазвития работника или (реже) предметом совместного с его руководителем анализа.

По итогам оценки необходимо выявить зоны:

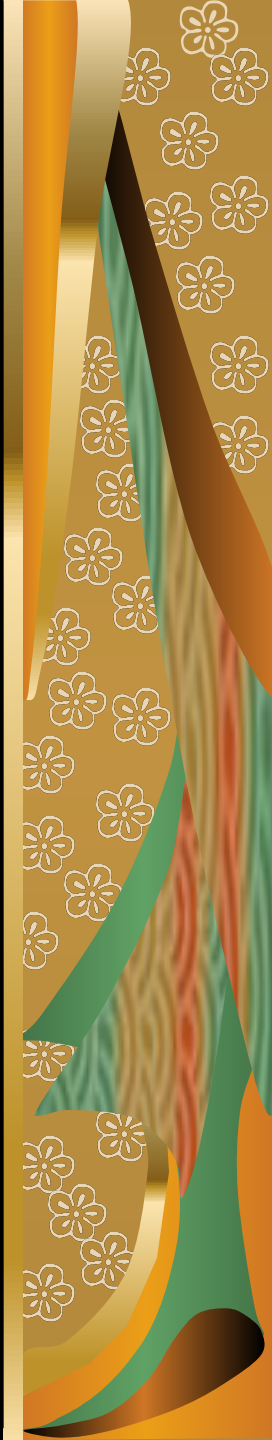
- А — завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- Б — заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- В — высокой и низкой оценки;
- Г — различий в оценке одних и тех же компетенций у оценивающих разных уровней.



- В случаях А и Б следует выяснить у коллег и руководителей причину расхождений. Вероятный вывод — человек не может увидеть себя со стороны. Ему определенно стоит чаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать поведение — свое и тех людей, которые рассматриваются как эталон, т. е. обладают значимыми для данной компании компетенциями. Ситуация В дает наиболее полное представление о сильных и слабых сторонах работника. Большой плюс в данном случае — то, что человек может увидеть себя со стороны, понять, как на него реагируют окружающие.



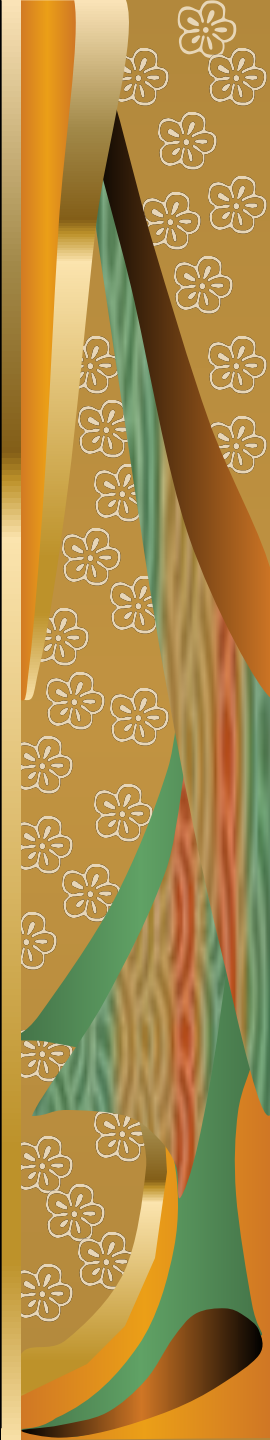
- Раздел Г очень важен для анализа как самим оцениваемым, так и его руководителем. Стоит четко определить причину расхождений и скорректировать свое поведение в ходе общения на тех уровнях, к которым относятся сотрудники, давшие низкие оценки. Руководителю, если его мнение существенно отличается от оценок, выставленных равными по должности или подчиненными, нужно внимательнее относиться к поведению сотрудника: сосредоточиться на достоинствах (если оценка начальника была ниже, чем у остальных) или научиться выявлять социально желательное поведение (если оценка выше).



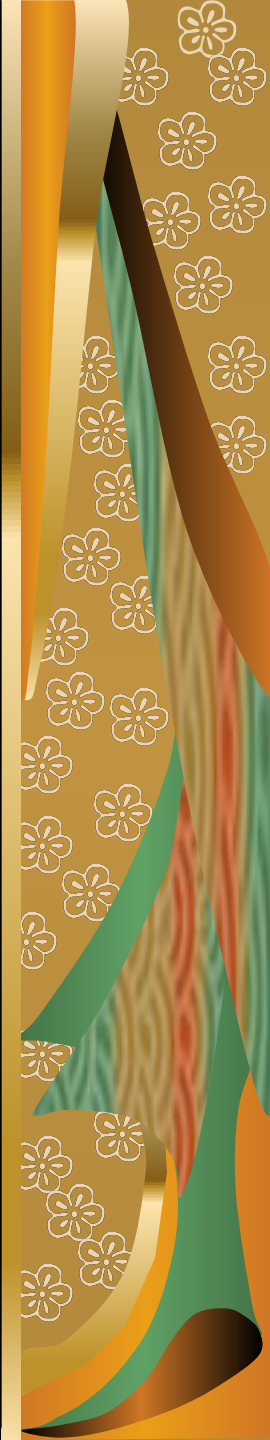
- **Общие закономерности использования результатов**

Анализ результатов сделать следующие выводы:

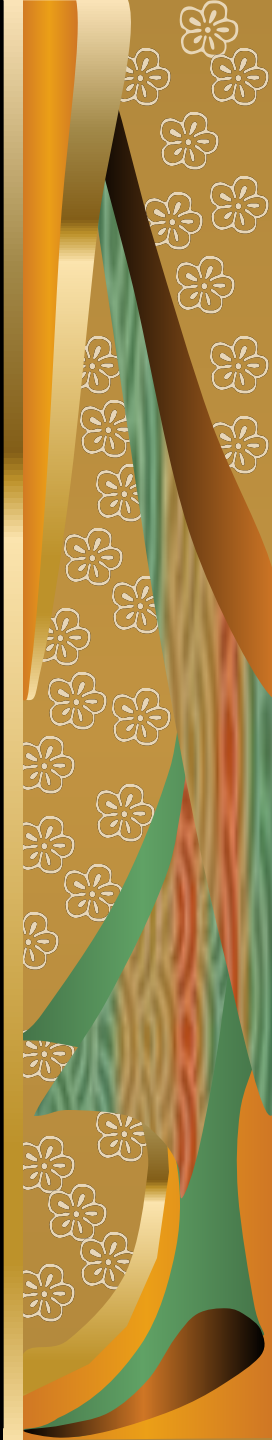
- сотрудники, которые оценивают себя выше, чем их коллеги и руководители, в действительности работают хуже других;
- лучшие работники практически не завышают свою самооценку;
- самооценка нежелательна для оценки результатов труда - скорее, она предпочтительна для анализа личных качеств;
- оценка руководителя обычно является наиболее точной;
- при гарантированной анонимности честность и искренность ответов возрастает;
- около 30% вскрытых необъективных ответов объясняются невнимательностью;
- если одному сотруднику пришлось заполнить более шести анкет, разброс в оценках резко снижается;
- метод «360 градусов» дает объективную оценку на уровне не ниже линейных специалистов;
- презентация проекта оценки с участием первого лица компании снижает сопротивление и недоверие участников процедуры;
- если все условия качественной организации процедуры соблюдены, отрицание результатов оценки обусловлено личной неготовностью сотрудника к изменениям.



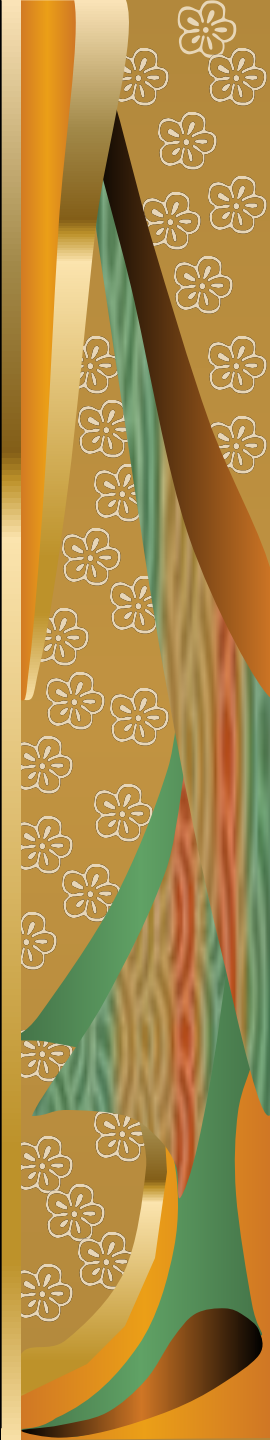
- **«Табу» при проведении оценки**
- Довольно часто при анализе и использовании результатов оценки специалистами по управлению персоналом допускаются ошибки. Поэтому для достижения большего эффекта от процедуры рекомендуется соблюдать следующие правила:
- Нельзя выводить общий средний балл по всем компетенциям от всех оценщиков - никакое усреднение не даст объективной картины и не покажет тенденций изменения результатов. При этом:
 - можно определить средний балл по одной компетенции от одной группы экспертов;
 - результат лучше представить в виде описания.
- Нельзя привязывать к результату оценки вопросы вознаграждения или карьеры оцениваемого сотрудника.



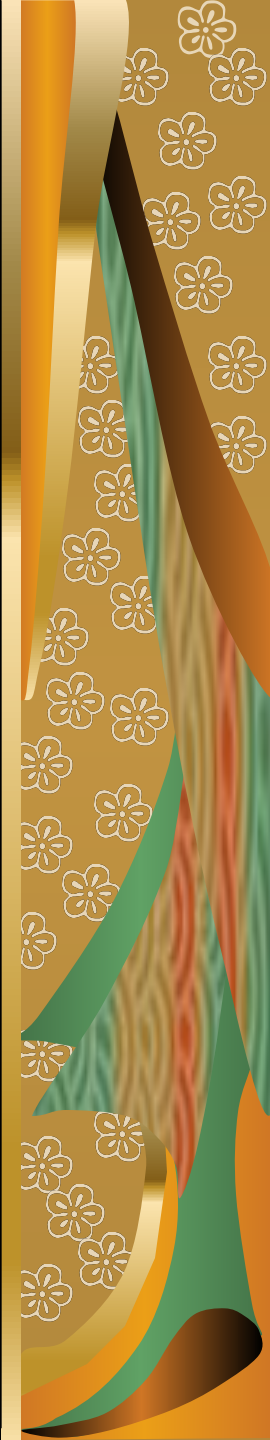
- Нельзя предоставлять сотруднику доступ к заполненным анкетам. Необходимо отметить, что настоящий анализ результатов оценки можно сделать только после проведения оценочной процедуры не менее двух раз. Никакие выводы делать нельзя, если организация еще не измерила эффективность однажды организованной оценки. А эффективность можно измерить только при следующей оценке. Таким образом, метод «360 градусов» является полезной частью аттестации или комплексной оценки, но при этом помогает составить лишь поведенческий портрет и не дает достоверных данных по профессиональным компетенциям. В дополнение к данному методу, в первую очередь, рекомендуется применять следующие технологии оценки:
 - интервью по компетенциям;
 - метод оценки результатов деятельности;
 - кейс-методики.
- Именно в таком сочетании мы получим и оценку результатов сотрудника, и оценку компетенций, и оценку реальных поведенческих проявлений.



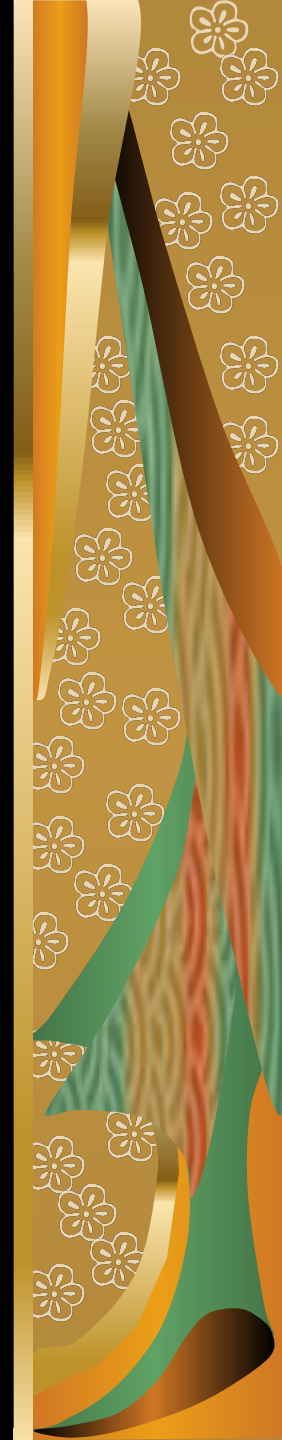
- **Организация процедуры оценки**
- На использование результатов оценки влияют:
- качество организации процедуры оценки;
- качество обратной связи;
- интегрированность оценки в систему управления персоналом.
- Качественную организацию оценки обеспечивают следующие условия.
- *Анонимность и конфиденциальность.* Эти понятия следует различать. Анонимность предусматривает неразглашение необработанной информации, полученной от оценщиков. Конфиденциальность означает, что полученные результаты становятся доступны только тем, кто имеет на это право в соответствии с регламентом проведения оценки. Понятно, что ситуация, когда сотрудникам, не вовлеченным в процедуру оценки, становится известно, что их коллега «не умеет правильно ставить задачи в формате SMART», совершенно недопустима, поскольку практически перечеркивает все достигнутые результаты. В этом случае страдают мотивация и лояльность не только оцениваемых, но и всех прочих сотрудников организации.



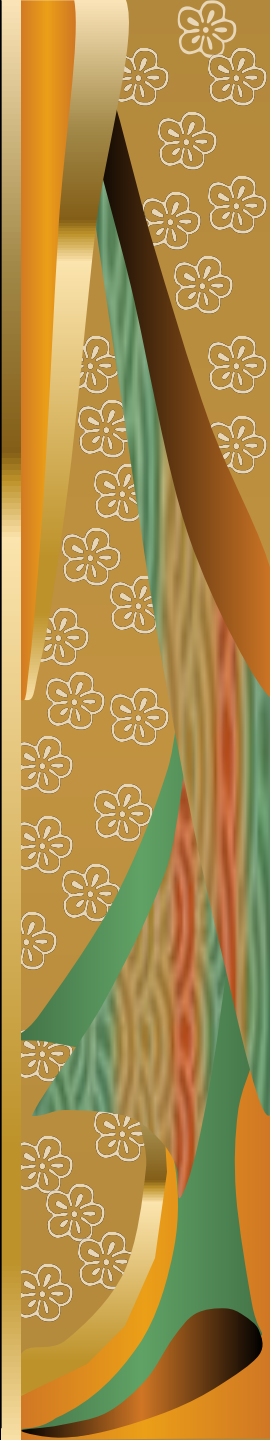
- *Доверительность.* Точность результатов обеспечивается не за счет выполнения жестких инструкций, а за счет общего доверительного климата в группе участников процедуры. Большое значение имеют PR-мероприятия, проводимые службой персонала среди сотрудников компании. Это могут быть публикации в корпоративных СМИ, выступления представителей HR-службы на собраниях подразделений, обучение проведению оценки линейных руководителей, презентация проекта первым лицом организации и т. п.
- *Тренинг оценщиков.* Тренинг обеспечивает правильное использование оценочной шкалы. Кроме того, именно тренинг оценщиков может быть использован как способ формирования команды, лояльной к предстоящей оценочной процедуре. Дополнительная выгода работы с оценщиками - признание сотрудников экспертами, способными влиять на управленческие решения.



- *Однозначность критериев.* В оценочной шкале должны быть использованы четко различимые критерии. Формулировки уточняются, проверяется, понятны ли они сотрудникам. Например, в одной организации проверка проводилась в форме тренинг-мастерской для участников оценки, где выработывалось общее понятийное поле предстоящей процедуры. Групповая работа стимулировала выработку большого числа формулировок оцениваемых компетенций, а результатом явились прозрачные, однозначно трактуемые всеми участниками определения.
- *Ограничение по числу заполняемых анкет (не более девяти).* Слишком большая численность анкет, заполняемых респондентами, может привести к поверхностным ответам - теряется «четкий фокус» оценки.



- **Обратная связь по результатам оценки**
- После обработки результатов важным становится качество обратной связи - полнота информации, способ донесения до сотрудников и технология принятия решений по результатам оценки. Обратная связь может быть проведена в форме индивидуального собеседования с непосредственным руководителем либо в паре с менеджером по персоналу. Об эффективности полученной обратной связи говорят отсутствие сопротивления открытому обсуждению результатов оценки, доброжелательный настрой оцениваемого сотрудника, его способность четко формулировать свои возможности и перспективы развития в организации.



- **Риски при некачественной обратной связи**
- В случае отсутствия или неполной (искаженной) обратной связи оцениваемый не сможет увидеть свое место в общей картине, сравнить собственные результаты с показателями других оцениваемых сотрудников, принять результаты как однозначно правильные, воспринять их как сигнал к личностным и профессиональным изменениям. Кроме того, ситуация оценки обычно является стрессовой для человека. Когда он не имеет возможности стабилизировать ситуацию с помощью обратной связи и высказать собственные переживания, у него появляется желание обсудить процедуру с коллегами, что называется, «за спиной» руководства. В этом случае мы не только полностью теряем контроль над организационным микроклиматом, но и можем дискредитировать все мероприятия, проводимые HR-службой.

