#

# Оглавление

[Введение](#_Toc254784059)

[Глава 1. Методика «360 градусов»: сферы применения и возможности оценки](#_Toc254784060)

[1.1 Обзор систем, методов и методик оценки персонала](#_Toc254784061)

[1.2 Сфера применения методики «360 градусов». Плюсы и минусы методики](#_Toc254784062)

[1.3 Процесс получения сотрудниками обратной связи](#_Toc254784063)

[Глава 2. Оценка сотрудника по методу «360 градусов»](#_Toc254784064)

[2.1 Описание исследования](#_Toc254784065)

[2.2 Рейтинг-баллы и значимость результатов](#_Toc254784066)

[2.3 Как вас оценили2](#_Toc254784067)

[2.4 Результаты по компетенциям](#_Toc254784068)

[2.5 Результаты по индикаторам](#_Toc254784069)

[2.6 Сильные и слабые стороны](#_Toc254784070)

[Заключение4](#_Toc254784071)

[Список использованной литературы](#_Toc254784072)

# Введение

Актуальность исследования. В сознании большинства людей каждый человек обладает некоторым набором качеств, которые и определяют его индивидуальность. В современной бизнес-психологии распространен другой подход: здесь более важным считается не обладание качеством, а профессиональная эффективность. Важно, чтобы, помимо обладания качествами, способностями, умениями и навыками, человек умел направить их на решение задач, стоящих перед компанией. И именно в этом контексте используются все современные способы оценки персонала.

Одним из центральных понятий в бизнес-психологии используется понятие "компетенции" - умение, качество или способность человека, существенно влияющее на его эффективность в работе. На Западе компетенциями пользуются с середины 70х годов, в нашу страну они пришли относительно недавно. Обычно для оценки персонала в компаниях используют несколько компетенций, которые подобраны так, чтобы составить систему (модель) - то есть содержат именно те качества, умения, навыки и способности, которые важны для работы именно в этой конкретной компании.

Применение каждой компетенции должно быть обосновано объективными требованиями компании к сотруднику. Обычно такие системы компетенций составляются, исходя из анализа опыта самых успешных сотрудников и тех, кто с работой не справляется.

Оценить компетенции можно множеством разных способов: тестовыми методиками, интервью, деловыми играми, наблюдением за работой человека в течение нескольких рабочих дней, и так далее. У любой компании, использующей систему компетенций для оценки и отбора персонала, в запасе есть целый арсенал методик, которые позволяют получать информацию из разных источников, сравнивать, отделять объективные оценки от субъективных мнений. Однако, отличительная особенность большинства методов оценки компетенций - это наличие "субъективной составляющей". Сотрудник оценивается человеком, не имеющий возможности наблюдать его работу на протяжении долгого времени - специалистом службы персонала, или внешним консультантом. Оценки ставятся консультантом на основе наблюдений, трактуемых им в меру понимания специфики выполняемой работы.

Естественно, что такие оценки часто подвержены субъективным искажениям, и конечно, есть масса способов эти искажения минимизировать. Консультанты, проводящие оценку, специально учатся, как правильно проводить интервью по компетенциям, на что обращать внимание во время наблюдения за сотрудником на рабочем месте или во время деловой игры. Однако, несмотря ни на что, одним своим присутствием они вносят изменения в поведение человека, которого оценивают, "являются частью стимула", как говорят психологи.

Один из методов, лишенный этих недостатков - перекрестная оценка "360 градусов". В ходе исследования "360 градусов" сотрудникам, проходящим процедуру оценки, предлагается ответить на ряд вопросов о себе, своих коллегах, подчиненных, руководстве, и оценить каждого по нескольким критериям. Исторически этот метод начинался с оценки взаимных симпатий и антипатий в коллективе (социометрия), а затем им стали пользоваться и для решения задач оценки персонала.

Цель исследования – рассмотреть возможности методики «360 градусов».

Задачи исследования:

1. Провести обзор систем, методов и методик оценки персонала.
2. Изучить сферу применения методики «360 градусов». Плюсы и минусы методики.
3. Провести исследование сотрудника компании по методу «360 градусов».

Объект исследования – методы оценки персонала.

Предмет исследования – перекрестная оценка «360 градусов».

Теоретической основой данной работы послужили работы таких авторов, как: Бирли У., Козуб Т., Коновалова В.Г. и других.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

# Глава 1. Методика «360 градусов»: сферы применения и возможности оценки

##

## 1.1 Обзор систем, методов и методик оценки персонала

Многие компании рано или поздно сталкиваются с проблемой оценки персонала. Ведь для успешного развития любой структуре необходимо постоянно усовершенствоваться, знать свои перспективы и исправлять ошибки.

Оценка персонала дает возможность руководителям или кадровым службам более эффективно проводить кадровую политику, усовершенствоваться, привлекать новых сотрудников вместо тех, которые не справляются со своими обязанностями и, тем самым, делать работу более качественной[[1]](#footnote-1).

Оценка персонала - это система выявления определенных характеристик сотрудников, которые потом помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленных на увеличение результативности подчиненных.

Обычно оценка персонала проводится по трем направлениям:

* оценка квалификации сотрудника - когда выявляются характеристики эталона и сравниваются с конкретным человеком;
* анализ результатов работы - здесь оценивают качество выполненных работ;
* оценка сотрудника как личности - выявляются личностные характеристики и сравниваются с идеальными для данного места.

Если вообще говорить о построении системы оценки в компании, то очень важно помнить три основных черты, оторванность от которых не даст требуемого результата.

Во-первых, оценка должна проводится регулярно.

Во-вторых, она должна иметь четко очерченную цель.

И, в-третьих, система оценивания должна быть прозрачной для всех и основываться на общепонятных критериях.

Сама система оценки персонала - это целый ряд действий и мероприятий, направленных на оценку сотрудников и носящих постоянный характер.

Данная система, чтобы быть эффективной должна базироваться на основной и универсальной схеме проведения данной оценки.

Первое, что необходимо сделать - это выявить потребность компании в оценке персонала и на их основе сформировать четкие цели, которые будут преследоваться при проведении оценки сотрудников. Среди основных целей обычно выделяется мониторинг социального климата в коллективе, оценка качества работы и степень соответствия квалификации человека занимаемой должности.

Вторым этапом является определение предмета оценки, то есть кого оценивать. В зависимости от целей определяется та целевая аудитория, в информации о которой предприятие нуждается в первую очередь.

Затем следует определение критериев, по которым будет проводится оценка.

Для этого необходимы профессионалы в данной отрасли, которые смогут выделить наиболее приемлемые характеристики для каждой конкретной должности.

После выбора критериев, необходимо исходя из них выбрать метод оценки. Выбор самого метода также проводится в зависимости от некоторых критериев, среди которых соответствие целям поставленным в начале, степень затратности того или иного подходящего метода, объективность, которая лучше всего выражается в количественных характеристиках, понятность для оцениваемых, и востребованность, то есть результаты действительно должны быть нужными[[2]](#footnote-2).

Следующим этапом системы оценки персонала называют подготовительный этап. Тут необходимо выполнить ряд действий, которые помогут в проведении самой оценки.

* создание внутренней нормативной базы для оценки - разработка положений, регламентов;
* обучение того персонала, который будет непосредственно проводить оценку;
* информирование персонала о предстоящей оценке и ее позитивах[[3]](#footnote-3).

После этого система оценки вступает в свой основной этап - собственно проведение самой оценки, реализация всего проекта.

Затем необходимо проанализировать всю собранную в результате оценки информацию на предмет ее актуальности и качества самой системы.

Завершающим этапом реализации системы оценки является действие - принятие управленческих решений в отношении тех людей, которых оценивали - повышение, понижение, обучение.

Рассмотрим теперь сами методы, которые можно использовать при оценке персонала.

По направленности их классифицируют на три основных группы: качественные, количественные и комбинированные.

Качественные методы - это методы определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами.

* матричный метод - самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;
* метод системы произвольных характеристик - руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, и, сопоставляя их делает выводы;
* оценка выполнения задач - элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника вцелом;
* метод "360 градусов" - предполагает оценку сотрудника со всех сторон - руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка;
* групповая дискуссия - описательный метод - которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

Комбинированные методы - это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов.

* тестирование - это оценка по результатам решения заранее поставленных заданий;
* метод суммы оценок. Каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель сравнимаемый с идеальным;
* система группировки, при которой всех сотрудников делят на несколько групп - от тех кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных;

Количественные методы - наиболее объективны, так как все результаты зафиксированы в числах;

* ранговый метод - несколько руководителей составляет рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают;
* метод бальной оценки - за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;
* свободная бальная оценка - каждое качество сотрудника экспертами оценивается на определенное количество баллов, которые суммируются и выводится общий рейтинг[[4]](#footnote-4).

Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологических характеристик.

Поэтому неудивительно, что в последнее время все чаще используется универсальный комплексный метод - метод оценочных центров, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала[[5]](#footnote-5).

Данный метод имеет целых 25 критериев, по которым проводится оценка человека.

Среди них: способность к учебе, умение делать устные и письменные обобщения, контактность, восприятие мнения окружающих, гибкость в поведении, внутренние нормативы, творческие характеристики, самооценка, необходимость одобрения начальством и коллегами, карьеристские мотивы, реальность мыслей, надежность, разнообразие интересов, устойчивость к стрессовым ситуациям, энергичность, организованность, организаторские и управленческие способности.

Все критерии при оценке персонала обычно разделяют на две основных категории - критерии результативности и критерии компетентности.

При оценке результативности достигнутые показатели работы конкретного человека сравнивают с запланированными показателями для данного периода работы. Для этого перед началом отчетного периода ставятся четко измеримые задачи. Результативность работы выражается в конкретных показателях: объем продаж, количество реализованных проектов, суммы прибыли, количество сделок.

При оценке компетенции работника оцениваются его знания и умение применять их на практике, личные качества, поведение.

Один из самых эффективных способов такой оценки - это решение ситуационных задач с учетом той должности, которую занимает сотрудник или на которую он претендует.

Данные задачи бывают двух видов - описательные и практические, и отличаются характером действий при решении конкретной задачи.

Таким образом, система оценки персонала довольно сложная и имеет множество нюансов и аспектов, которым необходимо уделять максимальное внимание. В противном случае весь труд вложенный в проведение оценки - может вылиться полным отсутствием требуемой на выходе информации.

##

## 1.2 Сфера применения методики «360 градусов». Плюсы и минусы методики

Оценка 360 градусов - это оценка компетенций сотрудника руководителем, подчиненными, коллегами, клиентами (внешними и внутренними), поставщиками, самим сотрудником[[6]](#footnote-6).

Впервые метод 360 градусов был предложен Питером Уордом в 1987 году.

Первое определение, которое он дал этому методу:

Оценка 360 градусов это - систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней. По замыслу автора метода сфера его применения может быть очень широка:

* саморазвитие и индивидуальное консультирование (получение обратной связи позволяет сотруднику скорректировать свое поведение и наметить сферы развития);
* корпоративное обучение и развитие (получение обратной связи перед тренингом позволяет участнику понять его потребности в обучении и помогает ему нацелиться именно на аспекты курса, которые более всего соответствуют его потребностям);
* командообразование (имеется в виду командная обратная связь, позволяющая определить сильные и слабые места команды, до начала командной работы);
* управление эффективностью работы (регулярная обратная связь позволяет человеку судить, насколько повысилась его эффективность работы);
* стратегическое и организационное развитие (возможность определить точки, где особо требуется развитие, применение метода 360 градусов в этом ключе основывается на том, что изменяя поведение конкретных людей, можно изменить образ действия организации в целом);
* оценка эффективности тренингов и других обучающих мероприятий (проводится после тренинга, вопросы направлены на определение на уровне поведения какие произошли изменения в поведение сотрудника после прохождения тренинга);
* оплата труда (не используется на 100 процентов при определении размера оплаты).

Метод 360 градусов используется как самостоятельно, так и как дополнительный метод к другим оценочным процедурам.

Метод 360 градусов применяется:

* для определения потребности в обучении сотрудника, тех компетенций, которые необходимо развить, создания планов индивидуального развития;
* текущей оценки деятельности по заданным критериям выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени (как правило, совместно с оценкой по целям или оценкой результативности);
* для подбора проектной команды или выявления сотрудников, способных работать над сложными проектами;
* для формирования кадрового резерва, лучше совместно с профессиональными тестами, профильными кейсами, assessment-центром (т.к. методика 360 градусов оценивает качества, проявляемые в прошлом, а для оценки кадрового резерва нужно спрогнозировать, как человек поведет себя в будущем в новой должности).

По результатам оценки 360 градусов можно сделать выводы:

* о характере взаимодействия между подразделениями, выявления конфликтных ситуаций;
* насколько человек вписывается в корпоративную культуру организации и существующий коллектив;
* насколько адекватна самооценка человека.

Не используется напрямую

* для разработки системы оплаты труда и начисления премий (т.к. методика может выявлять только личностные качества и не подходит для определения квалификации специалистов и стоимости, которую они приносят компании).

Основные условия необходимые для успешного проведения оценки 360 градусов:

* сплоченный коллектив, доверительные отношения между сотрудниками;
* отсутствие преобладающего авторитарного стиля руководства;
* отсутствие выраженной текучести персонала (сотрудники проработали вместе как минимум 1 год);
* обеспечение анонимности оценки (уверенность сотрудников в том, что их оценки не будут разглашаться);
* предварительная разъяснительная работа с сотрудниками о целях оценки (цель должна быть сформулирована перед началом оценки и донесена до сотрудников,
* информированность снизит стресс от проводимой оценки и позволит получать более объективные данные);
* обязательная обратная связь по итогам оценки (должна проводиться не позднее одного месяца после проведения оценки, в этот период она остается актуальной и значимой для сотрудника);
* обязательная реализация решений по итогам оценки (оценка ради самой оценки не имеет смысла, четкий контроль проведения решений позволит сделать оценку инструментом развития персонала);
* результаты оценки должны быть направлены на развитие, (только так можно будет получать не завышенные результаты оценки, в оценке 360 градусов это основной недостаток с которым приходится бороться, как правило, проходит 2-3 оценки, прежде чем в сознании у работников закрепится мысль, о том, что 360 градусов несет только положительные моменты)[[7]](#footnote-7).

Преимущества метода:

* получение разносторонней оценки для одного сотрудника (сотрудник получает оценку от людей, с которыми непосредственно сталкивается при выполнении своей работы, в отличие от других методов круг оценивающих значительно расширен);
* демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его оценить, это повышает лояльность сотрудников к организации, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются);
* создание и укрепление доверительных отношений с клиентами (это возможность еще раз показать, что организация работает над улучшением обслуживания клиентов);
* моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов (в качестве критериев выступают компетенции, разработанные для конкретной организации).

У каждого метода есть свои границы применения, это обязательно нужно учитывать при выборе метода оценки. Итак, недостатки метода 360 градусов:

Не используется напрямую для основных кадровых решений: перевод на другую должность, увольнение, повышение заработной платы;

Оценивает только компетенции, а не достижения сотрудника;

Устранение этих 2 недостатков – использование метода в качестве дополнения к другим методам оценки

Требуется обеспечить высокую степень конфиденциальности. Для решения этой проблемы можно привлекать внешние организации, которые занимаются сбором информации и предоставлением результатов оценки. Либо продумать методику сбора данных в организации, в которой учитывается принцип конфиденциальности. Все чаще сейчас используются автоматизированные системы оценки персонала, благодаря которым значительно облегчается процесс собора и обработки информации.

Сложно получить откровенную информацию коллег в оценке (особенно мнение подчиненных о руководителе).

Как правило, подчиненные высоко оценивают своих руководителей, даже не смотря на то, что четко соблюдается принцип конфиденциальности. Исправить эту ситуацию можно с помощью веса оценки подчиненных. Снизив вес оценки подчиненных по отношению к весам оценок руководителя или коллег, можно серьезно скорректировать итоговый результат[[8]](#footnote-8).

Высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат оценки.

Решение тоже, что и в предыдущем пункте.

Стрессовое воздействие на сотрудника.

Снизить стрессовое воздействие на сотрудника можно грамотным PR-ом мероприятия.

Необходимо донести до сотрудника цель оценки и характер использования результатов оценки.

Трудоемкость в обработке результатов.

Эта проблема сейчас решается с помощью автоматизированных систем оценки. На российском рынке представлено несколько производителей таких систем. Как правило, они имеют базовые функции по сбору и обработке результатов, отчеты и представление результатов, которые требуются для конкретной организации, дописываются разработчиками программы, или силами IT отдела организации[[9]](#footnote-9).

##

## 1.3 Процесс получения сотрудниками обратной связи

Прежде всего, определяется цель оценки. Она зависит от требований, предъявляемых персоналу. Например, компании важно повышать уровень облуживания клиентов и иметь в штате квалифицированных специалистов. Значит, HR-службе следует выяснить степень развитости компетенций работников и по результатам оценки сформировать рекомендации по обучению.

Данная цель объясняется сотрудникам, при этом главное, чтобы все поняли: мероприятие направлено на их развитие, и по итогам оценки никто не будет уволен. Кроме этого, работники должны знать, что получаемые в ходе исследования данные носят конфиденциальный характер, все сведения предоставляются только объекту оценки и его непосредственному руководителю, а фамилии участников опроса не разглашаются. Эти правила следует довести до сведения персонала через руководителей, а также посредством корпоративного сайта, доски объявлений, с помощью информационных рассылок по электронной почте и других материалов (листовок, информационных писем, статей в корпоративной газете и т.д.).

После этого можно разворачивать PR-кампанию предстоящего мероприятия. Начинать же ее необходимо не позднее, чем за три месяца до начала оценки. Информационная открытость облегчает работу HR-службы, дает возможность уже на стадии подготовки понять отношение сотрудников к событию, выяснить их опасения, проверить ожидания. Важно сообщить обо всех предварительных этапах мероприятия (описание компетенций, составление списков участников). Постепенное вовлечение руководителей и подчиненных в процедуру, понимание ее структуры и последовательности стадий, причастность к подготовке – все это снижает риск сопротивления нововведению[[10]](#footnote-10).

Документы, сопровождающие PR-кампанию: положение об оценке, описание критериев оценки (компетенций), правила расчета итоговых баллов, план мероприятия.

Рассмотрим основные правила предоставления обратной связи после проведения оценки методом «360 градусов»:

1. Обратная связь должна осуществляться не позднее двух недель после оценки. Только в этот период данные остаются актуальными.

2. Информация должна носить позитивный характер. Лучше начинать с описания хороших результатов оценки и лишь после этого говорить о компетенциях, по которым выставлены низкие баллы, сопровождая эту информацию комментарием о том, что компания предоставляет работнику возможность развиваться и расти. В этом случае можно ожидать стремления человека к совершенствованию своих качеств.

3. Содержание передаваемой информации должно быть понятно сотруднику.

Поговорим подробнее о том, как оформить письменный отчет.

Для составления письменного отчета обратной связи можно использовать следующий план:

1. Обращение к участнику оценки.

2. Сроки оценки.

3. Цели мероприятия.

4. Информирование об анонимности оценки.

5. Критерии оценки. Краткое описание компетенций для конкретной должности.

6. Описание шкал, по которым производилась оценка. В случае использования числовых значений приводится их качественное описание.

7. Результаты оценки и их интерпретация. Этот пункт представляет собой основную содержательную часть отчета. Все данные должны быть достаточно подробными, но приводиться в легкой для восприятия форме. В завершение этой части отчета оцениваемому предлагаются 2–3 вопроса, направленных на развитие его компетенций. Например: «Как вы думаете, что послужило причиной того, что по компетенции "своевременное информирование, обратная связь с членами команды» руководитель оценил вас высоко, а коллеги поставили низкий балл?"[[11]](#footnote-11)

Подобное анкетирование поможет сотруднику сосредоточить внимание на полученных данных и связать их со своим поведением.

8. Общие выводы, описание примерных результатов, которых ожидают от работника при проведении следующей оценки.

Для написания отчета можно заранее заготовить шаблон и использовать его для предоставления обратной связи.

При составлении содержательной части отчета важно помнить, что лучше всего воспринимается информация, когда она представлена как в числовом, графическом (таблицы, схемы), так и словесном (текст) виде.

К примеру, диаграммы очень наглядны и легко воспринимаются. Так, на рисунке 1 диаграмма отражает средние оценки. Эти данные позволят сотруднику понять картину в целом: по каким компетенциям он получил высокие баллы, а по каким – низкие.

Рисунок 1. Средние оценки по компетенциям

Чтобы оцениваемый мог разобраться, почему по той или иной компетенции он получил низкий балл, и мог скорректировать свою деятельность, следует описать индикаторы поведения, составляющие данную компетенцию. Например, «качество работы» может включать следующие индикаторы:

* выполняет работу в срок;
* выполняет работу качественно, без ошибок;
* при выполнении работы соблюдает стандарты компании.

Эту информацию можно представить и в виде диаграммы оценок конкретных индикаторов, составляющих компетенцию (см. рис. 2).

Рисунок 2. Средние оценки по индикаторам (компетенция «качество работы»)

Благодаря такому представлению данных сотруднику легче разобраться, по каким конкретным поведенческим проявлениям он получил низкую оценку, и скорректировать свою деятельность. В частности из диаграммы на Рисунке 2 видно, что он соблюдает стандарты компании и без ошибок выполняет свою работу, однако не всегда соблюдает сроки[[12]](#footnote-12).

Работая с графической и числовой информацией при составлении содержательной части отчета, важно помнить, что, несмотря на преимущества подобной формы изложения материала, не стоит перегружать его таблицами и диаграммами, и придерживаться следующих правил:

* использовать графические элементы только для пояснения компетенций, по которым работник получил низкий балл;
* дополнять текстом (желательно), составляющим по объему примерно 2/3 от каждой таблицы или диаграммы.

Как было сказано выше, после каждой диаграммы должно следовать пояснение. Стоит обратить внимание на высокие и низкие баллы и прокомментировать, что могло стать причиной таких оценок, либо задать вопрос об этом самому сотруднику.

# Глава 2. Оценка сотрудника по методу «360 градусов»

##

## 2.1 Описание исследования

Во второй главе данной работы нами была проведена индивидуальная оценка сотрудника компании по методике «360 градусов».

Оценка проводилась для компании «Миллениум», на момент создания отчета в ней приняли участие 82 человека.

Оценка проводилась через Интернет с использованием системы BSS Around. Каждый участник получил по электронной почте приглашение к участию вместе со ссылкой для входа в систему оценки.

В основу наших результатов положены оценки 18 человек из делового окружения исследуемого по 4 компетенциям, а также собственные оценки исследуемого (к моменту создания отчета человек оценил 30 сотрудников).

Используемые в отчете рейтинг-баллы являются относительными показателями, повторное построение отчета может изменить групповые показатели и привести к изменению приведенных в отчете результатов.

По результатам оценки доступны лишь усредненные оценки, а сами ответы на вопросы не доступны никому. Таким образом обеспечена и объективность, и конфиденциальность.

Из отчета можно узнать оценки испытуемого по ключевым компетенциям, сильные и слабые стороны (по мнению окружения), можно узнать, кому из коллег испытуемый был склонен завышать или занижать оценки.

В оценках использованы два показателя: оценочная пятибалльная шкала (1 - минимально низкая оценка, 5 - максимально высокая) с округлением до десятых, а также рейтинг-балл (процент сотрудников, показавших результат ниже показателя испытуемого по данному показателю). Например, рейтинг-балл в 90% означает, что испытуемый опередил 90% своих коллег, и попал в число лучших 10%, а рейтинг-балл 10% — что испытуемый опередил только 10%, и остался позади остальных 90%. Рейтинг-балл в 50% означает, что испытуемый находится точно в середине рейтинга по данному показателю.

Результаты исследования представлены в виде отчета, подготовленного для ознакомления для самого испытуемого.

## 2.2 Рейтинг-баллы и значимость результатов

Все приведенные в отчете оценки основаны на одном из двух показателей: 5-балльная оценка и рейтинг-балл.

5-БАЛЛЬНАЯ ОЦЕНКА

Традиционная 5-балльная оценка, от 1 (самый низкий балл) до 5 (самый высокий). Оценка по 5-балльной шкале — абсолютная, на ее величину влияют только ваши персональные результаты.

РЕЙТИНГ-БАЛЛ И ЕГО ЗНАЧИМОСТЬ

Рейтинг-балл — специальный показатель, используемый для представления результатов оценки. Рейтинг-баллы выражаются в процентах и позволяют эффективно сравнивать результаты, полученные разными участниками. Ваш рейтинг-балл по какой-либо компетенции показывает, какой процент участников проекта оценки получили по этой компетенции более низкие оценки, чем вы сами. В литературе этот показатель часто называют «процентиль» (с ударением на «И»).

Предположим, при оценке по 5-балльной шкале вы получили по одной из компетенций балл, равный 4,2. Как определить, это хороший результат, или нет? Только по баллу этого определить нельзя, — нужно знать, какие баллы получили по данной компетенции другие участники проекта. Если результаты большинства участников находятся около 4,5, то ваш результат — не слишком хороший. Чтобы понять, насколько «хорош» тот или иной результат, необходимо воспользоваться понятиями «рейтинг-балл» и «уровень значимости».

Построим рейтинг участников оценки — расположим их в порядке возрастания балла по какой-либо компетенции. Слева — люди с низкими баллами, справа — с высокими.

Таблица 1

Рейтинг-баллы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рейтинг-баллы | 0 %Низкие оценки | 50 % | 100 %Высокие оценки |
| Группировка участниковПо набранным рейтинг-баллам, в % от общего числа | 15 | 20 | 30 | 20 | 15 |
| Значимость результата |  |  |  |  |  |

Чтобы определить уровень значимости оценки, необходимо посмотреть насколько далеко находится участник от середины рейтинга. Чем дальше человек от середины, тем более существенны полученные им оценки.

Рейтинг-балл участника проекта оценки по какой-либо компетенции — число, показывающее, какой процент других участников набрали по этой компетенции баллы, меньшие, чем у него. Рейтинг-балл показывает место участника в рейтинге и является относительной оценкой. Глядя на него, в отличие от средней оценки, можно сказать, большой ли (и насколько большой) балл получил участник.

Рейтинг-балл участника, находящегося в середине рейтинга, равен 50. Стоящих ближе к началу рейтинга (с меньшими баллами) — всегда меньше 50, стоящих в правом конце рейтинга (с большими оценками) — приближается к 100.

Итак, по каждой компетенции вы узнаете две своих оценки — абсолютную (по 5-балльной шкале) и относительную (рейтинг-балл), в сравнении с оценками других людей.

Больший рейтинг-балл не всегда означает лучший результат. Например, при оценке уровня критичности самые лучшие результаты (которые получаются у участников, не проявивших ни излишней критичности, ни излишней лояльности к коллегам) находятся в середине рейтинга — в районе балла 50.

Для вашего удобства крайне высокие (большие 85%) и крайне низкие (меньшие 15%) рейтинг-баллы (как наиболее значимые оценки) отмечены значками «» и «».

Треугольником синего цвета обозначены значимо высокие результаты. Это те случаи, когда ваш результат входит в 85% лучших результатов среди сотрудников вашей организации.

Треугольником красного цвета обозначены низкие результаты. Это те случаи, когда ваш результат попал в 15% самых низких показателей среди сотрудников вашей компании.

Двумя треугольниками черного цвета обозначены те показатели, в которых ваша самооценка значительно превосходит среднюю оценку, поставленную вам вашими коллегами.

## 2.3. Как вас оценили

В этом разделе мы приводим вам детализацию поставленных вам оценок. Какие оценки и как часто ставили вам коллеги, отвечая на вопросы опросника. Вы сможете увидеть, по каким вопросам мнение ваших коллег о вас согласовано, а по каким — расходится.

Таблица 2

Оценка сотрудниками

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопрос | Вариант ответа | Рейтинг-баллы |
| Отступает от принятых правил, чтобы предложить клиенту наилучшее решение | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда  | 701154 |
| Упускает из виду последние достижения науки и практики, способные улучшить бизнес-процессы компании | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 574200 |
| Проявляет упорство при достижении трудных целей | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 400194 |
| Создает стандарты поведения сотрудников компании | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 502164 |
| Является лидером в глазах сотрудников | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 2010510 |
| Интересуется ходом работы своих подчиненных | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 301851 |
| Дает подчиненным конкретные планы действий | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 203751 |
| Подбирает и предлагает клиенту выбор из нескольких решений | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 503163 |
| Использует передовой опыт других компаний для повышения эффективности работы | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 101187 |
| Устанавливает для себя и своих подчиненных легко достижимые цели | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 713430 |
| Поощряет подчиненных придерживаться в своей работе принципов корпоративной культуры | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 602352 |
| Олицетворяет собой компанию для клиентов, партнёров, журналистов и т.п. | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 2000214 |
| Верно определяет уровень способностей и квалификации подчиненных | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 4002111 |
| Извещает постоянных клиентов об изменениях в работе компании | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 1102131 |
| Дает возможность клиенту контролировать ход работ | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 804330 |
| Заимствует наиболее эффективные методы деятельности (лучшие практики) других компаний | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 501183 |
| Удовлетворяется средними результатами своих подчиненных | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 331740 |
| Разъясняет подчиненным важность решаемых ими задач | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 311184 |
| Распределяет задачи, не принимая во внимание индивидуальные особенности подчиненных | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 717300 |
| Устанавливает неформальные отношения с клиентами | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 830250 |
| Неверно определяет потребности клиента | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 1044000 |
| Продолжает использовать один и тот же метод работы, даже если несколько предыдущих попыток потерпели неудачу | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 1042200 |
| При решении любой задачи стремится достичь максимального результата | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 200349 |
| Не отмечает достижения подчиненных | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 316341 |
| Делегирует подчиненным полномочия и ответственность | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 500283 |
| Прекращает общение с клиентом после того, как работа с ним закончена | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 1131210 |
| Активно интересуется потребностями клиентов | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 401265 |
| Сталкиваясь с препятствиями, прикладывает дополнительные усилия, чтобы их преодолеть | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 500175 |
| Ставит перед сотрудниками своего направления амбициозные цели | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 2011113 |
| Продвигает корпоративные ценности на своем примере | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 502245 |
| Создаёт атмосферу, при которой все сотрудники стремятся достичь максимального результата | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 311373 |
| Излишне часто контролирует работу подчиненных | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 447210 |
| Точно формулирует для подчиненных задачи и сроки их выполнения | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 303273 |
| Оптимизирует предложение под запрос клиента | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 800145 |
| Если первоначальный план не приносит успеха, находит альтернативные пути достижения результата | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 500085 |
| Закрывает глаза на нарушение принципов корпоративной культуры своими подчиненными | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 813420 |
| Ограничивается выполнением только своих непосредственных функциональных обязанностей | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 763110 |
| Проверяет, насколько результаты работы подчиненных соответствуют поставленным целям | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 700182 |
| Ставит перед подчиненными амбициозные задачи, решение которых позволяет компании добиться успеха | Затрудняюсь ответитьНикогдаРедкоИногдаЧастоВсегда | 500166 |

## 2.4 Результаты по компетенциям

Компетенция - умение, качество, или способность человека, существенно влияющая на его эффективность в работе. Оценка по методу «360 градусов» позволяет оценить участников по нескольким заранее заданным компетенциям на основе перекрестных оценок. В тексте отчета названия компетенций набраны заглавными буквами.

Сводная таблица результатов тестирования по основным компетенциям. Здесь приводится ваша самооценка, усредненная оценка других людей, а также оценка вас подчиненными, коллегами и руководителями.

Обратите внимание, что за основу для построения графиков взяты ваши рейтинг-баллы. Это относительные оценки, позволяющие сравнить ваши результаты с результатами ваших коллег.

Таблица 3

Результаты по компетенциям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Кол-во | Оценка | Рейтинг, % |
| Руководство людьми |  | По самооценкеПо оценка другихПо оценкам подчиненныхПо оценкам клиентов | 11591 | 3,43,943,8 | 11364133 |
| Корпоративное лидерство |  | По самооценкеПо оценка другихПо оценкам подчиненныхПо оценкам клиентов | 11591 | 4,23,94,23,2 | 73527410 |
| Обеспечение успеха |  | По самооценкеПо оценка другихПо оценкам подчиненныхПо оценкам клиентов | 11691 | 3,94,24,33,9 | 34648832 |
| Ориентация на клиента |  | По самооценкеПо оценка другихПо оценкам подчиненныхПо оценкам клиентов | 11381 | 2,73,944,2 | 2,2808698 |

«Роза ветров» по компетенциям, или «карта» ваших компетенций. На этой иллюстрации наглядно показаны ваши сильные и слабые стороны, а также возможные различия в оценках разных групп ваших коллег.

Рисунок 3. «Карта» компетенций испытуемого

## 2.5 Результаты по индикаторам

Каждая компетенция содержит несколько индикаторов (более детализированных показателей).

Индикатор - составная часть компетенции. Индикатор описывает конкретное проявление умения, качества или способности человека в поведении. Для отличения от компетенций названия индикаторов в тексте отчета набраны строчными буквами.

Представляем вашему вниманию ваши оценки по индикаторам.

Руководство людьми

Таблица 4

Руководство людьми

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Количество | Оценка | Рейтинг, % |
| Руководство людьми | По самооценкеПо оценкам другихПо оценкам подчиненныхПо оценкам клиентов | 11591 | 3,43,943,8 | 11364133 |

Способность точно формулировать задачи и ставить адекватные сроки их исполнения, умение распределять обязанности и контролировать процесс и результат.

* Постановка задач
* Делегирование полномочий
* Контроль

Полученные данные представим графически.

Рисунок 4. Результаты по индикаторам «Постановка задач»

Рисунок 5. Результаты по индикаторам «Делегирование полномочий»

Рисунок 6. Результаты по индикаторам «Контроль»

Таблица 5

Корпоративное лидерство

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Количество | Оценка | Рейтинг, % |
| корпоративное лидерство | По самооценкеПо оценкам другихПо оценкам подчиненныхПо оценкам клиентов | 11591 | 4,23,94,23,2 | 73527410 |

Способность завоевать репутацию признанного лидера в компании, воодушевлять и мотивировать сотрудников, создавать и внедрять корпоративные ценности.

* Харизма
* Вдохновление других
* Создание корпоративных ценностей

Данные по этим показателям также представим графически.

Рисунок 7. Харизма

Рисунок 8. Вдохновление других

Рисунок 9. Создание корпоративных ценностей

Таблица 6

Обеспечение успеха

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Количество | Оценка | Рейтинг, % |
| Обеспечение успеха | По самооценкеПо оценкам другихПо оценкам подчиненныхПо оценкам клиентов | 11691 | 3,94,24,33,9 | 34648832 |

Внутренние стремление к успешному решению сложных задач, упорство в их решении, активный поиск новых ресурсов, как внешних, так и внутренних.

* Потребность в достижении
* Нацеленность на результат
* Поиск ресурсов

Рисунок 10. Потребность в достижении

Рисунок 11. Нацеленность на результат

Рисунок 12. Поиск ресурсов

Таблица 7

Ориентация на клиента

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Количество | Оценка | Рейтинг, % |
| ориентация на клиента | По самооценкеПо оценкам другихПо оценкам подчиненныхПо оценкам клиентов | 11381 | 2,73,944,2 | 2,2808698 |

Способность взглянуть на проблему глазами клиента, поиск оптимального для него решения, поддержание долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами.

* Понимание потребностей клиента
* Оптимальное решение
* Построение долгосрочных отношений

Рисунок 13. Понимание потребностей клиента

Рисунок 14. Оптимальное решение

Рисунок 15. Построение долгосрочных отношений

##

## 2.6 Сильные и слабые стороны

Или «розовые и черные очки» — в этом разделе мы обращаем ваше внимание на те компетенции и индикаторы, по которым ваша самооценка заметно отличается от оценки других людей. Это может быть связано как с излишней самокритичностью или, напротив, самообманом, так и (что бывает намного реже) недостаточной информированностью коллег о вашем вкладе в общее дело. В любом случае, это важная информация для размышления, ведь, резкие отклонения самооценки от оценки окружающих, чем бы они ни были вызваны, могут мешать вашей карьере.

Для каждой компетенции и индикатора мы привели средние баллы по 5-балльной шкале и рейтинг-баллы по оценкам других людей в сравнении с этими же показателями по вашей самооценке.

Здесь мы приводим те компетенции и идикаторы, по которым ваши коллеги оценили вас лучше, чем вы сами:

Таблица 8

Сильные и слабые стороны испытуемого

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Самооценка | Оценка других людей |
| Поиск ресурсов | 3,7 | 36% | 4,3 | 83% |
| Ориентация на клиента | 2,7 | 2,2% | 3,9 | 80% |
| Понимание потребностей клиента | 3 | 5,29% | 3,9 | 55% |
| Оптимальное решение | 3,3 | 13% | 4,2 | 92% |
| Построение долгосрочных отношений | 1,7 | 0,4% | 3,7 | 73% |

# Заключение

Таким образом, метод «360 градусов обратной связи» (360 Degree Feedback, 360 Degree Assessment) — система оценки работников, предполагающая сбор информации об их деятельности из ряда источников. Графически такая система выражается в форме круга, который олицетворяет тестируемого, а вокруг этого круга располагаются источники информации.

Традиционно, такими источниками являются:

* начальники тестируемого;
* коллеги тестируемого;
* подчиненные тестируемого;
* сам тестируемый;
* поставщики компании;
* клиенты компании.

Получение информации от людей, которые взаимодействуют с оцениваемым на работе, делает оценку "360 градусов" достаточно надежным инструментом. 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.

Метод "360 градусов" может быть использован для решения самого широкого круга задач связанных в первую очередь с профессиональным развитием работника. Она применяется 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 удается 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.

Метод перекрестной оценки "360 градусов", при грамотном подходе, обладает большими возможностями и может помочь в решении широкого круга задач. Метод может быть полезен и при определении круга деловых контактов сотрудников, и для формирования команды исполнителей, и при распределении бонусов или премий. Но, безусловно, метод не является панацеей. У него есть и серьезные ограничения.

Люди, оценивающе друг друга по методу "360 градусов" должны хорошо знать друг друга, иметь некоторую историю взаимодействия в рабочих ситуациях, совместного решения проблем. Оценивать таким способом в большинстве случаев можно только уже влившихся в коллектив сотрудников, про которых их коллегам есть что сказать. Метод совсем не подходит для решения задачи отбора персонала, для оценки новичков, не поможет он оценить и тонкие нюансы профессиональных знаний сотрудников, - для таких задач есть другие методы.

Кроме того, при проведении исследования необходимо помнить, что и само исследование, и его обработанные результаты, обычно являются дополнительным стрессом для сотрудников. Поэтому, контроль специалистов-психологов здесь обязателен. Энергия, освобождающаяся под воздействием этих стрессогенных факторов, должна быть направлена на конструктивные цели, иначе вместо пользы от исследования можно получить противоположный эффект.

Письменный отчет по методике «360 градусов» подготавливает работника к последующему личному общению – позволяет ему сформировать свое мнение об итогах, сделать необходимые выводы, сформулировать вопросы.

Устную обратную связь он получает, как правило, от сотрудника отдела оценки или привлеченного консультанта, возможно присутствие на встрече руководителя.

Для специалистов службы персонала этот документ также представляет собой инструмент подготовки к личному общению с оцененным работником. Кроме того, благодаря отчету сохраняется информация о каждом конкретном сотруднике, полученная по итогам процедуры.

В целом же грамотно составленный отчет выступает средством формирования положительного отношения персонала к оценке методом «360 градусов», что очень важно при дальнейшем проведении оценочных мероприятий в компании.

Как и любой метод, оценка 360 градусов имеет свои преимущества и недостатки.

Правильное использование метода позволит получать более достоверные результаты и на их основе принимать правильные управленческие решения.

# Список использованной литературы

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. – М.: Юнити-Дана, 2008.
2. Бирли У., Козуб Т. Оценка 360 градусов. Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. – М.: Эксмо, 2009.
3. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: Эксмо, 2008.
4. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М.: Вершина, 2006.
5. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассессмент-центр". – СПб.: Речь, 2008.
6. Коновалова В.Г. Организация отбора и оценки персонала. – М.: Экзамен, 2007.
7. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. – М.: Вершина, 2009.
8. Лукаш Ю.А. Персонал фирмы. Подбор, контроль, оценка, профилактика негатива. – М.: Финпресс, 2007.
9. Мотовилин О.Г., Мотовилина И.А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. – М.: Высшая школа психологии, Институт консультирования и системных решений, 2009.
10. Папонова Н.Е. Построение системы оценки персонала. – М.: Финпресс, 2009.
11. Сошников А., Пеленицын А. Оценка персонала. Психологические и психофизические методы. – М.: Эксмо, 2009.
12. Уорд П. Метод 360 градусов. – М.: Hippo Publishing LTD, 2006.
13. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. – М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Шмидт В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала. – СПб.: Речь, 2008.
1. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. – М.: Вершина, 2009. – с. 35. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мотовилин О.Г., Мотовилина И.А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. – М.: Высшая школа психологии, Институт консультирования и системных решений, 2009. – с. 86. [↑](#footnote-ref-2)
3. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: Эксмо, 2008. – с. 46. [↑](#footnote-ref-3)
4. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассессмент-центр". – СПб.: Речь, 2008. – с. 24. [↑](#footnote-ref-4)
5. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. – М.: Юнити-Дана, 2008. – с. 42. [↑](#footnote-ref-5)
6. Бирли У., Козуб Т. Оценка 360 градусов. Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. – М.: Эксмо, 2009. – с. 17. [↑](#footnote-ref-6)
7. Бирли У., Козуб Т. Оценка 360 градусов. Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. – М.: Эксмо, 2009. – с. 45. [↑](#footnote-ref-7)
8. Уорд П. Метод 360 градусов. – М.: Hippo Publishing LTD, 2006. – с. 35. [↑](#footnote-ref-8)
9. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы. – М.: Финансы и статистика, 2004. – с. 75. [↑](#footnote-ref-9)
10. Уорд П. Метод 360 градусов. – М.: Hippo Publishing LTD, 2006. – с. 64. [↑](#footnote-ref-10)
11. Коновалова В.Г. Организация отбора и оценки персонала. – М.: Экзамен, 2007. – с. 112. [↑](#footnote-ref-11)
12. Сошников А., Пеленицын А. Оценка персонала. Психологические и психофизические методы. – М.: Эксмо, 2009. – с. 97. [↑](#footnote-ref-12)