

2. Ginieva S.B., Dolzhenko R.A. Internal crowdsourcing as a tool for staff involvement // *Manager*. 2016. No3 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-kraudsorsing-kak-instrument-vovlecheniya-personala>
3. Dolzhenko Ruslan Alekseevich Involvement of participants in crowdsourcing projects // *Bulletin of Omsk State University. Series: Economics*. 2014. No3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-uchastnikov-kraudsorsingovyh-proektov>
4. Polyakova Yu.M. Crowdsourcing in the field of non-standard forms of employment in the Russian labor market: dis. ... cand. econ. sciences. Moscow, 2019.
5. Polyakova Yu.M. Macroeconomic conditions for the development of crowdsourcing: a multiple regression model. // *Economics and entrepreneurship*. No. 10 part 3. – 2016
6. Polyakova Yu.M. Prospects for the development of gignomics in the context of global digitalization in the Russian labor market // *Bulletin of the Russian Economic University. G.V. Plekhanov*. – 2019. – No. 1
7. Chulanova O.L. Risks and barriers when using modern crowd technologies // *Materials of Afanasyev readings*. 2017. No1 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-i-bariery-pri-ispolzovanii-sovremennyh-kraud-tehnologiy>

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

*Е.А. Панченкова*

*Научный руководитель Солодова Е.П.*

*Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королёва, г. Самара*

**Аннотация.** Постоянно изменяющаяся среда существования организаций обуславливает необходимость использования актуальных подходов к оценке персонала. В данной статье был проведен контент-анализ понятия «оценка персонала», проанализированы и систематизированы подходы к оценке и соответствующие им методы.

**Ключевые слова:** оценка персонала, комплексная оценка, оценка по компетенциям, методы оценки персонала, подходы к оценке персонала

Современные организации находятся в постоянном процессе развития, но эффективная работа не может быть организована без оценки предыдущих результатов деятельности, текущих достижений. Конкурентоспособность и качество предоставляемых услуг или производимых

товаров напрямую зависит от уровня квалификации сотрудников, поэтому выбор методов и способов оценки персонала играет одну из важных ролей в системе управления персоналом.

**Актуальность выбранной темы** обусловлена применением оценки в большинстве подсистем управления персоналом, а также многообразием параметров оценки сотрудника, что усложняет выбор подхода и методов оценки.

Предметом исследования выступают подходы и методы оценки.

Объектом исследования является процесс оценки персонала.

Цель исследования состоит в систематизации подходов и методов оценки персонала.

Оценка персонала представляет собой сложную систему методов и инструментов, применяемых во всех сферах управления персоналом, начиная с подбора и отбора персонала и заканчивая формированием системы стимулирования. Она включает в себя и оценку труда, и психологических характеристик сотрудника, или же целого комплекса показателей. Принято разделять оценку на два вида:

1. Оценка компетенций. Проводиться оценка так называемых soft-skills (надпрофессиональные умения, личностные характеристики) и hard-skills (профессиональные знания и умения).

2. Оценка результативности (достижение целей, выполнение показателей KPI).

Проведем контент-анализ понятия «оценка персонала» и связанных с ним категорий (таблица 1).

Проанализировав данные определения, можно сделать вывод, что оценка персонала – трудоемкий процесс, который может быть использован во всех сферах управления, представляет собой анализ соответствия выявленных данных с нормой или же эталоном, целью которого является планирование и разработка мероприятий по развитию выявленного потенциала сотрудника. Наиболее полно процесс оценки был определен А.Я. Кибановым.

Выясним что же представляет собой подход к оценке персонала. Новиков А.М. и Новиков Д.А. определяют подход как «некоторый исходный принцип, исходная позиция, основное положение или убеждение, например: целостный подход, комплексный подход, функциональный подход» [10]. Таким образом, под подходом к оценке персонала будет подразумеваться построение процесса оценки исходя из одного основополагающего критерия, определяющего вспомогательные.

Таблица 1. Дефиниция понятия «оценка персонала»

Содержание	Автор
Деловая оценка – процесс, целью которого является соотнесение качественных характеристик человека требованиям рабочего места или должности	Кибанов А. Я. [6]
Оценка персонала – комплекс мероприятий по сбору, анализу и оценке информации о процессе выполнения сотрудником порученных ему заданий.	Вучковия-Стадник А.А., Карнышев А.Д., Магур М.И., Пугачев В. П. [3]
Оценка труда – совокупность процедур по сопоставлению качества и количества труда с требованиями технологии производства	Базаров Т. Ю.[5]
Оценка труда – определение количественных параметров профессиональной деятельности и их совпадение с требованиями должности.	Фокин К. Н. [5]
Оценка персонала – совокупность процедур по установлению индивидуально-типологических, деловых и профессиональных качеств сотрудника.	М.Н. Берулава [5]
Оценка – это комплекс мероприятий по выявлению соответствий личных характеристик и результатов деятельности сотрудника требованиям должности.	Е.В. Маслов [9]
Оценка персонала – анализ деятельности сотрудника, проводимый для определения мероприятий по улучшению его трудовой деятельности, при планировании карьеры, определении вознаграждений.	С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко [15]
Оценка персонала – это определение потенциала сотрудника, его особенных профессиональных способностей, которые будут способствовать реализации его знаний и опыта	Б.В. Прыкина [14]
Оценка персонала – унифицированная, форматизированная, проводимая строго по графику оценка работников, занимающих определенные должности в организации.	Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш [2]

Рассмотрим основные подходы к оценке персонала, содержащиеся в трудах ученых и сложившейся практике HR-менеджмента (рисунок 1). На рисунке 1 представлены подходы и объекты оценки.

Нормативный	• соответствие зафиксированным нормам
Ресурсный	• потенциал сотрудника
Гуманистический	• личные характеристики
Деятельностный	• результативность труда
Ситуационный	• выполнение шаблонных действий
Интеграционный	• функциональные связи в организации, информационное обеспечение
Инновационный	• зависимость организации от внешней среды
Поведенческий	• конфликтность сотрудника
Компетентностный	• компетенции
Комплексный	• совокупность критериев индивидуальных для каждой компании

Рисунок 1 – Подходы к оценке персонала

Рассмотрим каждый из подходов. Нормативный подход представляет собой анализ результатов деятельности персонала и их сопоставление с комплексом нормативов, действующих в организации и закрепленных внутренними нормативными актами, инструкциями [4].

При ресурсном подходе сотрудник оценивается с позиции его потенциала, знаний, умений и навыков, которые необходимы для занятия определенной должности. Основателями данного подхода, появившегося в 90-е годы XX века, являются Б. Вернерферг, К.К. Прахалад, Г. Хамел.

Гуманистический подход предполагает не столько деловую оценку сотрудника, а оценку степени развитости его как личности. Используя данный подход, можно выявить ключевые ценности данного работника и сравнить их с ценностями компании. Также именно выявив наиболее развитые навыки можно выстроить корректный путь его профессионального развития или же применить данный подход при командообразовании [17].

Интеграционный подход оценки исследует организацию в целом: качество взаимодействия между элементами системы управления, информационное обеспечение и функциональные связи [4].

Проведение оценки при ситуационном подходе предполагает моделирование определенной ситуации, которая является типичной для сотрудника, занимающего данную должность, затем проводится анализ и оценка его поведенческих характеристик. На подготовку и проведение процедуры при таком подходе затрачивается большое количество ресурсов особенно временных, поэтому чаще всего он применяется при оценке топ-менеджмента.

Деятельностный подход включает в себя два этапа: оценка поведения в труде и оценка результатов труда. Но правильность результатов зависит от истинности показываемого работником поведения.

Инновационный подход исследует уязвимость организации и ее сотрудников от изменений внешней среды [4].

Целью поведенческого подхода является оценка поведенческих характеристик, выявление уровня конфликтности сотрудника [4].

Компетентностный подход заключается в оценке сотрудника по выделенным для определенной должности группе ключевых компетенций. Компетенция – это способность сотрудника применять профессиональные знания, умения и навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей. Данный подход представлен в трудах таких ученых как: Д. МакКлелланда, Лайна М. и Сайна М. Спенсеров, О.Л. Чулановой [8, 18, 19].

Комплексная или системная оценка персонала – это подход, позволяющий оценить результаты и эффективность деятельности сотрудника по множеству показателей и критериев, сформулированных исходя из особенностей внешних и внутренних условий существования организации, социально-психологических характеристик сотрудника. К преимуществам данного подхода можно отнести следующие положения: проводится общая, полная оценка сотрудника, осуществляется деловая и психологическая оценка сотрудника [12].

Системный подход при оценке персонала отражен в работах современных российских исследователей: С.Н. Апенько, А.А. Вучкович-Стадник, А.Я. Кибанов, С.И. Одегов [1, 3, 6,11].

Именно многообразие подходов и делает оценку неотъемлемой частью каждой из сфер управления персоналом, с одной стороны, а с другой позволяет более детально изучить объект при использовании двух и более подходов.

Многообразие существующих подходов определяет и разнообразие методов оценки персонала. Подходы и соответствующие методы систематизированы в таблице 2.

Проанализировав существующие подходы, методы и сферы их применения можно сделать вывод, что наиболее широко используется нормативный подход ввиду уже имеющихся, закреплённых критериев оценки. Но стоит отметить, что выбор подходов к оценке осуществляется непосредственно конкретной компанией ввиду специфичной сферы деятельности, кадровой политики, корпоративной культуры и ряда других факторов.

Таблица 2. Методы и подходы к оценке персонала

Название подхода	Методы оценки	Сфера применения
Гуманистический	Социологические методы, Анализ достижения целей	Отбор персонала, управление карьерой, командообразование
Деятельностный	Анализ достижения целей, Оценка решающей ситуации, Стандарты исполнения	Разработка системы стимулирования
Инновационный	Стратегический анализ деятельности организации	Формирование кадровой политики, планирование и организация персонала
Интеграционный	Анкетирование и оценка уровня использования информационных технологий в управлении	Организация и планирование персонала
Компетентностный	Оценка на основе моделей компетенций	Развитие персонала
Комплексный	«360 градусов», аттестация, ассессмент-центр	Перед и после обучения, при управлении карьерой
Нормативный	Аттестация, МВО, матричный метод, BARS	Подбор персонала, организация и планирование, обучение, адаптация
Поведенческий	Анкетирование, оценка лояльности по шкале Терстоуна, метод проективных вопросов	Формирование корпоративной культуры, оценка лояльности
Ресурсный	PM, Метод системы произвольных характеристик	Развитие персонала, управление карьерой
Ситуационный	Социологический метод (для выявления конкретных ситуаций) Критический инцидент Деловая игра Анализ конкретных ситуаций (кейсы)	При обеспечении персоналом, отборе в кадровый резерв, топ-менеджеров, руководителей

### Список использованной литературы

1. Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования: Монография / Под ред. В.С. Половинко. – М.: Информ-Знание, 2004. – 300 с.
2. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
3. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с.
4. Жигалов В.М., Маслова Е.В., Современные подходы к системе деловой оценки персонала сервисных предприятий – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-sisteme-delovoy-otsenki-personala-servisnyh-predpriyatiy>
5. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 409-411. – URL <https://moluch.ru/archive/143/40249/>
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.
7. Князев В.Н. Психологические основы ситуационного подхода к оценке персонала / В.Н. Князев. – М., 2008. – С. 34.
8. МакКлелланд Д. Проверка на компетентность, а не на интеллект (Testing for Competence Rather Than for «intelligence») // American Psychologist. – 1973. – № 28. – С. 1–14.
9. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М. : Москва-Новосибирск, 1998. – 310 с.
10. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология: словарь системы основных понятий. – М.: Либроком, 2013. – 208 с.
11. Одегов Ю.Г., Долженкова Ю.В., Малинин С.В. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2015. – 388 с.
12. Паринаова А.И., Значение и преимущества комплексной оценки персонала // Журнал «Справочник по управлению персоналом»
13. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.
14. Прыкин, Б.В., Прыкина, Л.В., Эриашвили, М.Д., Усман, З.А. Общий курс менеджмента :учеб.пособие / – М.: ЮНИТИ, 1998. – 415 с.

15. Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Менеджмент персонала : учеб. пособие / – Ростов-на-Дону: Феникс, 1977. – 480 с.

16. Синякин Ю.В. Новык подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Журнал «Акмеология», 2009 г. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-k-otsenke-upravlencheskogo-potentsiala-rukovoditeley>

17. Солодова Е.П., Калмыкова Д.А., Полупан К.Л. Командообразование как современный способ управления человеческими ресурсами // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2018. – Т. 9. № 4. – С. 67-72

18. Спенсер Лайл М. (мл.) Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. Яковенко А. – М.: НИРО, 2010. – 371 с.

19. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография. – Москва: Инфра-М, 2016. – 122 с.

## MODERN APPROACHES OF PERSONNEL ASSESSMENT

*E.A. Panchenkova*

*Scientific supervisor E.P. Solodova*

*Samara national research university, Samara*

**Abstract.** The environment where organizations exist is constantly changing that is why we need to use up-to-date personnel appraisal approaches. In this article, the content-analysis of the term ‘personnel appraisal’ was carried out, the approaches were analyzed and systematized with corresponding methods of appraisal.

**Key words:** personnel appraisal, complex appraisal, competence appraisal, methods of personnel appraisal, personnel appraisal approaches

## References

1. Apenko S.N. Personnel Assessment: The Evolution of Approaches and the Technology of Their Use: Monograph / Ed. V.S. Half. - M. : Inform-Knowledge, 2004. - 300 p.

2. Bialiatski, N.P. and others. Personnel management: textbook. allowance / N.P. Belyatsky, S.E. Veles'ko, P. Roish. - Mn. : Interpresservis, Ecoperspective, 2002. - 352 p.

3. Vuchkovich-Stadnik A.A. Personnel assessment: a clear algorithm of actions and high-quality practical solutions. - M. : Eksmo, 2008. - 192 p.

4. Zhigalov V.M., Maslova E.V., Modern approaches to the system of business evaluation of personnel of service enterprises - URL:



<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-sisteme-delovoy-otsenki-personala-servisnyh-predpriyatiy>

5. Karmanova A.V. The concept of personnel assessment and its role in personnel management // Young scientist. - 2017. - No. 9. - S. 409-411. - URL <https://moluch.ru/archive/143/40249/>

6. Kibanov A.Ya., Durakova I.B. Personnel management of the organization: current technologies of hiring, adaptation and certification: a training manual. - 2nd ed. - M.: KNORUS, 2016. - 360 p.

7. Knyazev V.N. Psychological foundations of a situational approach to personnel assessment / V.N. Knyazev. - M., 2008. - p. 34.

8. McClelland D. Testing for Competence, not Intellect// American Psychologist. - 1973. - No. 28. - p. 1-14.

9. Maslov, E. Century. Personnel management of the enterprise: textbook. allowance / E.V. Maslov. - M.: Moscow-Novosibirsk, 1998. - 310 p.

10. Novikov A.M., Novikov D.A. Methodology: a dictionary of a system of basic concepts. - M.: Librocom, 2013. - 208 p.

11. Odegov Yu.G., Dolzhenkova Yu.V., Malinin S.V. Outsourcing in personnel management: a textbook and workshop for undergraduate and graduate programs. - M.: Yurayt, 2015. - 388 p.

12. Parinova AI, The value and advantages of a comprehensive assessment of personnel // Journal "Reference for personnel management"

13. Polovinko V.S. Personnel management: a systematic approach and its implementation: monograph / under the scientific. ed. SOUTH. Odegova. - M.: Inform-Knowledge, 2002. - 484 p.

14. Prykin, B.V., Prikina, L.V., Eriashvili, M.D., Usman, Z. A. General course of management: textbook / - M.: UNITI, 1998. - 415 p.

15. Samygin, S. I., Stolyarenko, L. D. Personnel management: textbook / - Rostov-on-Don: Phoenix, 1977. - 480 p.

16. Sinyakin Yu.V. New approaches to the assessment of the managerial potential of managers // Akmeologiya Journal, 2009 - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-k-otsenke-upravlencheskogo-potentsiala-rukovoditeley>

17. Solodova E.P., Kalmykova D.A., Polupan K.L. Team building as a modern way of managing human resources // Bulletin of Samara University. Economics and Management. - 2018. - T. 9. No. 4. - p. 67-72

18. Spencer Lyle M. (ml.) Competencies at work: models of maximum work efficiency / trans. from English Yakovenko A. - M.: HIPPO, 2010. - 371 p.

19. Chulanova O.L. Competency-based personnel management: Monograph. - Moscow: Infra-M, 2016. - 122 p.