

*Свиридова М.А.,  
магистрантка 2 курса,  
направления подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
Брянского филиала РАНХиГС,  
Россия, г. Брянск*

*Зимонина О.В.,  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры государственного  
управления и менеджмента  
Брянского филиала РАНХиГС,  
Россия, г. Брянск*

## **КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация: в настоящей статье рассматриваются теоретические подходы к комплексной оценке персонала, уточняется понятие «комплексная оценка», раскрываются отличия обычной оценки персонала от комплексной оценки.*

*Ключевые слова: оценка, комплексная оценка персонала, теоретические подходы к комплексной оценке.*

*Sviridova M.A.,  
2nd year undergraduate, areas of study  
38.04.03 Personnel Management  
Bryansk branch of the RANEPa,  
Russia, Bryansk*

*Zimonina O.V.,  
candidate of pedagogical sciences,  
associate professor of the department of public  
administration and management  
Bryansk branch of RANEPa,  
Russia, Bryansk*

## COMPREHENSIVE PERSONNEL ASSESSMENT IN A MODERN ORGANIZATION

*Abstract: This article discusses theoretical approaches to the integrated assessment of personnel, clarifies the concept of "integrated assessment", and reveals the differences between the usual assessment of personnel and a comprehensive assessment.*

*Keywords: assessment, comprehensive staff assessment, theoretical approaches to comprehensive assessment.*

В условиях динамично развивающегося рынка труда и растущей конкуренции компаниям необходимо иметь объективные методы оценки производительности своих сотрудников, чтобы понимать насколько эффективно действуют команды и отдельные специалисты с целью оптимизации бизнес-процессов. Обычная оценка часто оказывается недостаточно полной и может быть подвержена субъективности. Комплексная оценка, включающая использование нескольких методов и критериев, позволяет получить более полную и достоверную информацию о сотрудниках, снизить риск субъективных ошибок и принять более обоснованные управленческие решения.

Ученые, занимающиеся проблемой оценки говорят, что оценка – это: и набор взаимосвязанных методик<sup>1</sup>, и система целенаправленных действий<sup>2</sup>, и процесс, и инструмент, и часть системы управления персоналом<sup>3</sup>.

В теории управления персоналом существует несколько основных теоретических подходов к оценке персонала (см. рисунок 1).

---

<sup>1</sup> Бурлачук, Л. Ф. Психодиагностика / Л. Ф. Бурлачук. — СПб. : Питер, 2011. — 384 с.

<sup>2</sup> Данилевская Наталья Васильевна Оценка как выбор познавательного действия // Вестник Пермского университета. Российская и зарубежная филология. 2009. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kak-vybor-poznavatel'nogo-deystviya> (дата обращения: 27.05.2025).

<sup>3</sup> Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-



**Рисунок 1 - Основные теоретические подходы к оценке персонала**

Традиционный подход (подход, ориентированный на результаты). Фокус этого подхода ориентирован преимущественно на оценке достигнутых сотрудником результатов работы и степени выполнения поставленных задач. Основными методами в рамках традиционного подхода могут быть оценка по ключевым показателям эффективности (KPI), метод управления по целям и различные формы отчетности.

Поведенческий подход. Данный подход акцентирует внимание на оценке наблюдаемого поведения сотрудника, которое демонстрирует наличие у него определенных умений, необходимых для успешного выполнения рабочих задач.

Личностно-ориентированный подход уделяет внимание оценке личностных качеств, мотивации, ценностей и потенциала сотрудника. Для оценки в рамках данного подхода могут использоваться различные психологические тесты, опросники, интервью и проективные методики,

позволяющие выявить индивидуальные особенности, влияющие на эффективность работы.

Интегративный подход (комплексный подход). Этот подход рассматривает оценку персонала как часть целостной системы управления человеческими ресурсами и стремится к интеграции различных методов и критериев оценки, учитывая как результаты деятельности, поведенческие проявления, так и личностные качества сотрудника. В интегративном подходе комплексность достигается за счет комбинирования различных инструментов оценки, таких как KPI, поведенческие шкалы, ассессмент-центры и другие методы, для получения всесторонней информации о сотруднике.<sup>1</sup>

Таким образом, мы можем говорить о том, что именно интегративный подход к оценке персонала создает комплексность этого процесса. Отсюда мы можем утверждать, что **комплексная оценка персонала** это – многогранный и всесторонний процесс определения уровня соответствия сотрудника занимаемой должности, или его потенциала, основанный на анализе различных аспектов его деятельности, личностных качеств, профессиональных знаний и навыков с использованием нескольких взаимодополняющих методов оценки.

В отличие от остальных подходов, которые могут фокусироваться на ограниченном наборе критериев или использовать один метод оценки, комплексная оценка стремится обеспечить более объективную и полную картину о сотруднике, учитывая различные точки зрения и аспекты его деятельности.

В таблице 1 нами систематизированы отличия обычной оценки персонала от комплексной оценки.

**Таблица 1**

### **Отличия обычной оценки персонала от комплексной оценки**

---

<sup>1</sup> Коленченко, К. Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала // Гуманитарный научный журнал. - 2018. - №1-1. - С. 90-102.

<b>Характеристика</b>	<b>Обычная оценка персонала</b>	<b>Комплексная оценка персонала</b>
Количество критериев	Часто фокусируется на ограниченном наборе показателей (например, выполнение должностных обязанностей)	Учитывает широкий спектр критериев, включая профессиональные знания, навыки, компетенции, личностные качества, результаты работы, потенциал
Количество методов	Обычно использует один или несколько простых методов (например, беседа с руководителем, анкетирование)	Применяет разнообразные методы оценки, такие как: – Ассесмент-центр – Интервью по компетенциям – Тестирование (профессиональное, психологическое) – Оценка по ключевым показателям эффективности (KPI)
Глубина анализа	Может быть поверхностной и субъективной	Обеспечивает более глубокий и объективный анализ сильных и слабых сторон сотрудника
Субъекты оценки	Часто проводится только непосредственным руководителем	Может включать оценку со стороны руководителей разного уровня, коллег, подчиненных, клиентов, самооценку
Цель	Часто ограничивается формальной аттестацией	Направлена на получение всесторонней информации для принятия обоснованных управленческих решений и развития персонала
Регулярность	Может проводиться периодически (например, раз в год)	Может быть как регулярной, так и проводиться по мере необходимости (например, при формировании кадрового резерва)

Основная цель комплексной оценки персонала – получить объективную и многогранную картину о сотруднике, которая позволит принимать обоснованные управленческие решения, такие как:

- определение потребности в обучении и развитии;
- принятие решений о продвижении, ротации или увольнении;
- формирование кадрового резерва;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования;
- повышение эффективности работы персонала в целом.

Таким образом, комплексная оценка персонала представляет собой более глубокий, объективный и всесторонний подход к оценке сотрудников, который позволяет получить более полную картину об их

потенциале и эффективности, что, в свою очередь, способствует принятию более взвешенных управленческих решений.

#### **Использованные источники:**

1. Бурлачук, Л. Ф. Психодиагностика / Л. Ф. Бурлачук. — СПб. : Питер, 2011. — 384 с.

2. Данилевская Наталья Васильевна Оценка как выбор познавательного действия // Вестник Пермского университета. Российская и зарубежная филология. 2009. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kak-vybor-poznavatel'nogo-deystviya> (дата обращения: 27.05.2025).

3. Коленченко, К. Г. Традиционный и современный подход к оценке персонала // Гуманитарный научный журнал. - 2018. - №1-1. - С. 90-102.

4. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536020> (дата обращения: 27.05.2025).