

# ПРОГРАММА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КЕЙС-ТЕХНОЛОГИИ

## INTEGRATED PERSONNEL ASSESSMENT PROGRAM IN THE ORGANIZATION BASED ON CASE-BASED TECHNOLOGY

ПОЛУЧЕНО 22.04.2025

ОДОБРЕНО 28.04.2025

ОПУБЛИКОВАНО 30.06.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-3-101-95



ОБУХОВА Л.А.

*Д-р соц. наук, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва*

ОБУХОВА Л.А.

*Doctor of Social Sciences, Professor of the Department of Personnel Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow*

**e-mail:** obukhova-la@ranepa.ru



ПОНЯТОВ А.С.

*Аспирант, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва*

PONYATOV A.S.

*Postgraduate Student, Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, Moscow*

**e-mail:** ponyatov72@gmail.com

### Аннотация

Интерес менеджмента отечественных организаций к возможностям и практике применения инструментов кейс-технологии определяет важность решения проблем определения ключевых метрик комплексной оценки качества системы управления персоналом. Авторы исследуют указанные проблемы в контексте изменений, происходящих в российских компаниях в условиях цифровой трансформации. В статье рассматривается вопрос о том, как можно оценить сотрудников и какое место этот процесс занимает в системе управления кадрами. Исследование основано на использовании кейс-технологии для решения кадровых задач с применением оценочной информации. Анализируются основные подходы к оценке сотрудников, включая предмет оценки и содержание комплексной системы оценочных критерии. Результаты проведенного исследования позволили оценить преимущества и недостатки комплексной системы управления персоналом в компании. Проводится анализ основных методов и методик оценки сотрудников, выявляются их ключевые особенности. Определяется, как использование этих методов и методик позволяет объективно и всесторонне оценить сотрудников с помощью кейс-инструмента.

**Ключевые слова:** : оценка персонала, система оценки персонала, профессионализация системы оценки, технологии оценки персонала, программа оценки, кейс-технологии, управления персоналом.

### Abstract

*The interest of the management of domestic organizations in the possibilities and practice of using case technology tools determines the importance of solving the problems of determining key metrics for a comprehensive assessment of the quality of the personnel management system. The authors examine these problems in the context of changes taking place in Russian companies in the context of digital transformation. The article discusses how employees can be evaluated and what place this process occupies in the human resources management system. The study is based on the use of case-based technology for solving HR problems using evaluation information. The main approaches to employee evaluation are analyzed, including the subject matter of evaluation and the content of a comprehensive system of evaluation criteria. The results of the study made it possible to assess the advantages and disadvantages of the integrated HR management system in the company. The main methods and techniques for evaluating employees are analyzed, and their key features are identified. It is determined how the use of these methods and techniques allows for an objective and comprehensive assessment of employees using the case tool.*

**Keywords:** personnel evaluation, personnel evaluation system, professionalization of the evaluation system, personnel evaluation technologies, evaluation program, case-technologies, personnel management.

## ВВЕДЕНИЕ

Изменения в экономической и общественной сферах жизни страны не могли не повлиять на существенное изменение к подбору и оценки кадров в организации. В настоящее время перед большинством российских компаний возникли актуальные проблемы разработки комплексных программ оценки персонала, технологий и качественного инструментария, которые помогут максимально качественно

и эффективно оценить не только персонал, но и выявить потенциал его профессионально-личностного совершенствования и роста, возможности совершенствования механизмов оценки персонала.

Оценка персонала является сложным процессом и многоцелевой процедурой, которая при правильном применении, влияет на оптимизацию всех управленических процессов происходящих в организации.

Профессор А.Я. Кибанов предложил определять оценку сотрудников как «целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места» [5]. Для осуществления оценки персонала, важное значение имеет определение её целей, задач и показателей оценки. Как было отмечено профессором А.И. Турчиновым, оценка персонала при применении любой кадровой технологии должна производиться «по определенным критериям (показателям), что улучшает качество принимаемого кадрового решения, способствующего повышению качества работы организации в целом» [11]. Так как оценка персонала является одним из направлений кадровой работы, то, как правило, она зачастую регламентируется сформированными в организации принципами кадровой политики. При этом требования к оценке, как технологии системы управления персоналом, закрытом и открытом типах кадровой политики различаются.

При кадровой политике открытого типа целями проведения оценки являются — улучшение управляемской деятельности организации, диагностика уровня профессиональной подготовки для определения соответствия сотрудников требованиям рабочего места, ускорение процесса адаптации и вхождения сотрудников в рабочий ритм, сбор индивидуальной информации о сотрудниках с целью формирования банка информации о персонале организации. При кадровой политике закрытого типа основными целями оценки являются оценка и развитие профессиональных компетенций, развитие мотивации к профессиональному развитию и карьерному росту, формирования здорового морально-психологического климата в коллективе» [5; 7].

На результатах оценки кадров базируются решения любых организаций по подбору кадров, определению степени соответствия занимаемой должности, выяснению вклада работников в результаты организации, в целом — по совершенствованию системы управления организации. От качественной оценки сотрудников зависит эффективность выполнения ими служебных задач. Правильно определенные цели и поставленные задачи оценки персонала являются основой для принятия управляемых и кадровых решений, таких как: отбор кадров, служебные перемещения внутри самой организационных, зачисление достойных сотрудников в кадровый резерв на выдвижение, планирование и организация переподготовки и повышения квалификации сотрудников и успешно достигать целей организации [1; 3].

Рассмотрим наиболее распространенные в практике методы оценки персонала. Изучение биографических документов предполагает, что анализ биографии сотрудника позволит выявить его способность успешно выполнять конкретные производственные функции. Данный метод основывается на предположении о том, что поступки и характер человека можно спрогнозировать через анализ биографических материалов и событий, сохраненных в них, через отзывы, оценки и мнения. Положительными моментами данного метода состоит в довольно быстром и всестороннем изучении личности работника, возможности прогнозирования результатов его деятельности и оценки уровня его профессионализма. Но вместе с тем недостатком данного метода является то, что при его использовании некоторые данные могут быть субъективны (например характеристики), информация может устаревать и не давать объективных и полных сведений об уровне деловых качеств.

Метод независимых судей получил наибольшее распространение в 1960-е гг. Поскольку целью данного метода является получение всесторонней оценки сотрудника, то к ней должны привлекаться лица, которые ранее не знакомые

с оцениваемым. Процедура проведения оценки данным методом напоминает проведение перекрестного допроса, практикуемый в некоторых странах следственными органами: оцениваемому задаётся большое количество вопросов, на которые ему следует отвечать как можно полнее, но быстро. Как правило, данный вид аттестации производится при помощи компьютера.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Основной целью метода «360 градусов оценки» является получение всесторонней оценки сотрудника, то к ней должны привлекаться не только руководители, но и коллеги, а возможно и подчиненные. Но добиться максимальной честности и объективности комментариев можно только при введении правила анонимности. Метод балльной оценки предусматривает начисление сотруднику баллов за конкретные успехи в профессиональной деятельности. По итогам определенного руководством периода (чаще — года) полученные баллы суммируются и в результате определяются самые успешные и наиболее отстающие сотрудники. С помощью данного метода можно объективно определить степень выраженности у аттестуемого определенного набора качеств. Этот метод считается наиболее объективным, потому что позволяет отразить в числовом эквиваленте разницу в достигнутых сотрудниками результатов [8; 10]. Максимальное искажение оценки обязательно возникнет если между оцениваемым и оценивающим существует серьезный конфликт. В результате балльного метода оцениваются как деловые качества работника, так и результаты труда. В результате получается комплексный показатель — интегральная оценка труда.

Неудовлетворенность руководителей компаний традиционными методами оценки персонала заставила искать новые формы и методы оценочных процедур. При этом серьёзное внимание стали обращать не только на личные показатели оцениваемого сотрудника, но и на его способность эффективно и результативно работать команде. Одним из таких методов является кейс-метод. Поскольку бизнес-кейс представляет собой модель, которая позволяет рассмотреть различные сценарии развития ситуации, то это задача, соединённая с множеством неизвестных факторов. В ней присутствует информация, которую оцениваемому сотруднику необходимо тщательно изучить и на основе этого принять взвешенное решение. Кроме того, в бизнес-кейсе присутствуют действующие лица, с которыми оцениваемому сотруднику предстоит взаимодействовать. Роль дополнительных участников (или дополнительных факторов нестабильности) в этой модели играют коллеги по работе или сотрудники подразделения. Надежность и степень точности оценки сотрудника при использовании данного метода напрямую зависит от точности выбора рабочей ситуации.

Проведение оценки персонала совершенно необходимо для принятия взвешенных и обоснованных управляемых решений, о назначении на должности в порядке должностного роста, определение размеров премиальных выплат, проведение организационно-штатных мероприятий [4]. Все это создает необходимые условия для эффективного управления кадровым составом в современной организации.

## ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Рассмотрим на примере кейс-ситуации алгоритм разработки комплексной программы оценки для вновь назначаемого руководителя. Бизнес-кейс является наиболее оптимальным механизмом оценки, поскольку позволяет:

- определить факторы внешней и внутренней среды, которые несомненно будут влиять на личностные, деловые и профессиональные качества сотрудников;
- сформулировать множество вариантов поведенческих ситуаций для оцениваемых сотрудников;
- определение стратегии поведения с различными неформальными группами, уже сложившимися в подразделении;
- определение различных вариантов решений в зависимости от развития ситуации.

В данной работе образы сотрудников — собираательные, образы холдингов компаний и групп, условны. Данный кейс — учебно-исследовательский материал.

Первый шаг нового руководителя (фамилия данного персонажа Новиков) — тщательное изучение предварительных материалов на каждого сотрудника. Дальнейший алгоритм разработки программы комплексной оценки будем рассматривать в контексте решения задачи поставленной перед новым руководителем подразделения Новиковым вышестоящим руководством.

#### **Внутренняя среда. Объект/субъект исследования**

Новиков, руководитель отдела в организации «Х». Недавно назначен на эту должность по инициативе Иванова.

#### **Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)**

Организация «Х», входящая в структуру холдинга «У», возглавляется Ивановым. Новиков, прежде чем занять свою нынешнюю должность, занимал руководящий пост в организации, схожей по профилю деятельности, но принадлежащей другому холдингу. Руководитель организации «Х», также работавший в этом холдинге, знаком с Новиковым, но в их отношениях никогда не было подчинённости. Перед Ивановым, руководителем холдинга в лице Петрова, стоит задача по созданию информационно-коммуникационной системы нового поколения. По словам Иванова, коллектив подразделения осведомлён о предстоящем назначении Новикова, и, по его мнению, в коллективе сформировались несколько неформальных групп.

*Первая группа* — возрастные сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста, составляющие примерно четверть коллектива организации. Для них новое назначение — нарушение их спокойной, устоявшейся, размеренной работы с достаточно высокой и стабильной заработной платой. Они не хотели бы ничего менять, опасаясь возможного увольнения. *Вторая группа* — руководящий состав организации «У». *Третья группа* — сотрудники среднего возраста, работающие в организации уже достаточно давно. *Четвёртая группа* — молодые сотрудники, недавно пришедшие в организацию с желанием реализовать свой потенциал. Новиков планирует принять на работу дополнительных сотрудников: двоих — в ближайшее время, троих — после появления свободных вакансий. Определим основные зоны проблем для всех субъектов нашего исследования, проведем оценку на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования, отсутствие достоверного прогноза)

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛЯ ПРОБЛЕМ ДЛЯ ВСЕХ СУБЪЕКТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ**

#### **По мнению Новикова:**

- необходимо обозначить последовательность действий, которые потребуются для формирования команды, способной эффективно решить задачу по разработке информационно-коммуникационной системы нового поколения;
- следует провести оценку профессиональных навыков и уровня мотивации сотрудников, а также их стремления к дальнейшему развитию;
- в кратчайшие сроки необходимо провести качественную и конструктивную аттестацию персонала;
- необходимо определить ключевые стимулы для сотрудников разных возрастных групп и создать условия для их реализации.

**По мнению Иванова:**

- требуется обеспечить сохранение потенциала подразделения, возглавляемого Новиковым, и способности его коллектива эффективно справляться с задачами, поставленными руководством, в условиях высокой степени неопределенности.

**По мнению Петрова:**

- существуют опасения (пока ничем не подкрепленные) относительно способности Новикова воспринять и усвоить систему ценностей и корпоративную культуру холдинга, а также следовать им в своей профессиональной деятельности.

**По мнению Сидорова**, руководителя организации-заказчика информационно-коммуникационной системы нового поколения:

- высказываются опасения (пока ничем не подкрепленные) относительно способности подразделения Новикова, располагающего имеющимися кадровыми и компетентностными ресурсами, в установленный срок создать информационно-коммуникационную систему нового поколения, заказанную подразделению.

**Варианты решений Новикова, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы, способы контроля того или иного решения.**

**По отношению к первой группе**

**Решение 1 (р1).** Принять решение об увольнении наиболее возрастных сотрудников.

*Стратегия:* соперничество.

*Риски:* 1) обидевшись на увольнение могут создать в коллективе нездоровую обстановку, 2) так как давно работают в организации, то возможно могут иметь неформальные отношения с некоторыми руководителями холдинга и апеллировать к ним.

*Возможности:* создание конкурентной среды и дополнительной мотивации у сотрудников.

*Бюджет:* экономия фонда заработной платы, компенсационные выплаты уволенным.

**Способы контроля реализации этого решения:**

*Метрика структурная:* повысится качественный профессиональный состав сотрудников.

*Метрика отношений:* официальные взаимоотношения в рамках установленных норм и правил.

*Метрика правоотношений:* расторжение трудового договора.

**Решение 2 (р2).** Предупредить о перспективах увольнения других возрастных сотрудников, не способных к дальнейшему росту своего профессионального уровня.

*Стратегия:* компромисс, соперничество, сотрудничество.

*Риски:* 1) увольняемые сотрудники могут перестать добросовестно и честно выполнять свои обязанности, так как знают, что все равно их денежное содержание от этого не пострадает, 2) возможно создание оппозиционных группировок, 3) негласный саботаж распоряжений и указаний руководителя

*Возможности:* возможно угроза увольнения заставит возрастных сотрудников мобилизовать свои опыт и профессиональные знания на решение новых задач.

<p><b>Бюджет:</b> время и нервы.</p> <p><b>Способы контроля реализации этого решения:</b></p> <p><b>Метрика структурная:</b> повышение ответственности возрастных сотрудников.</p> <p><b>Метрика отношений:</b> честные отношения, основанные на взаимном доверии.</p> <p><b>Метрика правоотношений:</b> официальные договоренности.</p> <p><b>По отношению ко второй группе</b></p> <p><b>Решение 3 (р3).</b> Своими решениями и указаниями убедить руководящий состав подразделения в своей профессиональной компетенции.</p> <p><b>Стратегия:</b> сотрудничество, компромисс.</p> <p><b>Риски:</b> 1) при резком неприятии своей кандидатуры, время затраченное на налаживание процесса взаимодействия и формирование лояльного отношения к себе, может быть потрачено впустую, 2) возможно формирование «теневого кабинета», действия которого будут направлены в основном на «мягкий саботаж» распоряжений нового руководителя, 3) так новый руководитель незнаком со всеми тонкостями служебных взаимоотношений внутри отдела, организации и нюансами корпоративной культуры холдинга, то опираясь на неформальные отношения с некоторыми руководителями холдинга, нижестоящий руководящий состав отдела может способствовать созданию отрицательного мнения о новом руководителе.</p> <p><b>Возможности:</b> если удастся убедить в своей профессиональной компетентности и создать атмосферу лояльности и доверия, то возможно создание коллектива, способного результативно и эффективно решать поставленные задачи.</p> <p><b>Бюджет:</b> время и нервы.</p> <p><b>Способы контроля реализации этого решения:</b></p> <p><b>Метрика структурная:</b> формирование системы прозрачных и честных взаимоотношений.</p> <p><b>Метрика отношений:</b> построение отношений на взаимном доверии.</p> <p><b>Метрика правоотношений:</b> соблюдение установленных норм и правил взаимоотношений.</p> <p><b>Решение 4 (р4).</b> При содействии Иванова переместить руководителей нижнего уровня, ставящих личные интересы и обиды выше интересов службы, нежелающих добросовестно, профессионально исполнять свои обязанности под руководством нового начальника в другие подразделения.</p> <p><b>Стратегия:</b> уклонение.</p> <p><b>Риски:</b> перейдя в другие подразделения холдинга могут начать деятельность по формированию негативного мнения о новом руководителе.</p> <p><b>Возможности:</b> подобрать на место переведенных сотрудников молодых инициативных руководителей.</p> <p><b>Бюджет:</b> время и нервы.</p> <p><b>Способы контроля реализации этого решения:</b></p> <p><b>Метрика структурная:</b> оптимизация кадрового состава подразделения.</p> <p><b>Метрика отношений:</b> строгие взаимоотношения в рамках установленных норм и правил.</p> <p><b>Метрика правоотношений:</b> официальные взаимоотношения.</p> <p><b>Решение 5 (р5).</b> Принять решение об увольнении наиболее возрастных и бесперспективных руководителей.</p> <p><b>Стратегия:</b> соперничество.</p> <p><b>Риски:</b> формирование новой команды руководителей может затянуться по времени,</p> <p><b>Возможности:</b> подобрать на место переведенных сотрудников молодых инициативных руководителей</p> <p><b>Бюджет:</b> экономия времени, нервы.</p> <p><b>Способы контроля реализации этого решения:</b></p> <p><b>Метрика структурная:</b> список увольняемых.</p>	<p><b>Метрика отношений:</b> стрессы и возможные конфликты.</p> <p><b>Метрика правоотношений:</b> приказ об увольнении.</p> <p><b>По отношению к третьей группе</b></p> <p><b>Решение 6 (р6).</b> Провести индивидуальные беседы и понять мотивационные причины нахождения на службе, желание или нежелание повышения дальнейшего уровня профессиональной подготовки.</p> <p><b>Стратегия:</b> компромисс, сотрудничество.</p> <p><b>Риски:</b> из-за ограниченного времени на оценку неверно определить потенциал того или иного сотрудника.</p> <p><b>Возможности:</b> выявление перспективных сотрудников, определить мотивационные факторы, оказывающие наибольшее воздействие на сотрудников.</p> <p><b>Бюджет:</b> время на оценку персонала.</p> <p><b>Способы контроля реализации этого решения:</b></p> <p><b>Метрика структурная:</b> конструктивные формальные и неформальные группы и отношения.</p> <p><b>Метрика отношений:</b> лояльность и продуктивная конструктивность</p> <p><b>Метрика правоотношений:</b> неформальные договоренности.</p> <p><b>Решение 7 (р7).</b> Выявить неформальных лидеров, назначить их ответственными за выполнение конкретных поставленных задач во главе небольших групп сотрудников равного положения и статуса с различными стилями управления (PAEI кодами)</p> <p><b>Стратегия:</b> сотрудничество.</p> <p><b>Риски:</b> 1) неформальные лидеры могут оказаться недостаточно компетентными сотрудниками, 2) могут не справиться с решением поставленных задач</p> <p><b>Возможности:</b> выявить неформальных лидеров с высоким уровнем профессиональной компетенции, способность сотрудников работать в одной команде на благо общего дела, создание благоприятной атмосферы в коллективе</p> <p><b>Бюджет:</b> время для оценки персонала.</p> <p><b>Способы контроля реализации этого решения:</b></p> <p><b>Метрика структурная:</b> список неформальных лидеров.</p> <p><b>Метрика отношений:</b> лояльность и доверие.</p> <p><b>Метрика правоотношений:</b> распоряжение о назначении.</p> <p><b>Решение 8 (р8).</b> Наиболее перспективных, грамотных, способных изменить свое отношение к делу и службе выдвинуть в кадровый резерв.</p> <p><b>Стратегия:</b> сотрудничество.</p> <p><b>Риски:</b> 1) не факт, что из перспективных, грамотных, способных сотрудников может получиться хороший руководитель, 2) при долгом нахождении в кадровом резерве и не назначении на должность могут потерять мотивацию к профессиональному росту</p> <p><b>Возможности:</b> определить костяк вокруг которого можно выстраивать коллектив</p> <p><b>Бюджет:</b> время на оценку персонала.</p> <p><b>Способы контроля реализации этого решения:</b></p> <p><b>Метрика структурная:</b> список выдвиженцев.</p> <p><b>Метрика отношений:</b> лояльность выдвиженцев.</p> <p><b>Метрика правоотношений:</b> официальный приказ.</p> <p><b>Решение 9 (р9).</b> Применять меры материального и нематериального мотивирования и стимулирования.</p> <p><b>Стратегия:</b> сотрудничество.</p> <p><b>Риски:</b> 1) трудность в определении четких критериев материального стимулирования, 2) сотрудники могут начать проявлять инициативу и старание только если будут уверены, что их за это поощрят</p> <p><b>Возможности:</b> создание мотивационных стимулов для сотрудников подразделения</p> <p><b>Бюджет:</b> ресурсы для материального и нематериального мотивирования и стимулирования.</p> <p><b>Способы контроля реализации этого решения:</b></p>
--	---

**Метрика структурная:** списки стимулируемых, размеры денежных вознаграждений.

**Метрика отношений:** лояльность подчиненных.

**Метрика правоотношений:** приказ о премировании.

**Решение 10 (р10).** Принять меры дисциплинарного воздействия к наиболее нерадивым сотрудникам.

**Стратегия:** соперничество.

**Риски:** 1) возможность непредсказуемой реакции на наказание 2) обида и возможность ухода в «группу оппозиции», саботирование указаний руководителя

**Возможности:** создание мотивационных стимулов для сотрудников подразделения

**Бюджет:** время и нервы.

**Способы контроля реализации этого решения:**

**Метрика структурная:** критерии оценки, написанные на бумаге.

**Метрика отношений:** выполнение должностных обязанностей.

**Метрика правоотношений:** соблюдение должностной субординации.

**По отношению к четвертой группе**

**Решение 11 (р11).** Дать возможность самостоятельного решения задач, требующих современных знаний, при ненавязчивом контроле, со своей стороны.

**Стратегия:** сотрудничество + уклонение.

**Риски:** 1) неправильное определение уровня контроля может привести печальным последствиям, 2) могут поймать «звездную болезнь» и почувствовать себя единственными кто может решать сложные задачи, требующих знаний современных технологий, 3) переоценив свои силы могут не справиться с поставленными задачами.

**Возможности:** выявление высокопрофессиональных молодых талантов.

**Бюджет:** время для самостоятельного решения задач.

**Способы контроля реализации этого решения:**

**Метрика структурная:** количество молодых работников, которым делегированы полномочия.

**Метрика отношений:** доверие.

**Метрика правоотношений:** технические задания и распоряжение о делегировании полномочий.

**Решение 12 (р12).** Для решения конкретных задач сформировать несколько небольших команд по возможности из сотрудников равного статуса и положения с разными стилями управления и мотивациями (взаимодополняющие команды).

**Стратегия:** сотрудничество.

**Риски:** 1) из-за разных стилей управления (типов *PAEI* кодов) могут не сработать и больше усилий сосредоточить на выяснении межличностных отношений, чем на выполнении задачи 2) из-за отсутствия достаточного опыта могут не справиться с решением поставленных задач.

**Возможности:** выявить способность сотрудников работать в одной команде на благо общего дела, создание благоприятной атмосферы в коллективе.

**Бюджет:** время для оценки персонала.

**Способы контроля реализации этого решения:**

**Метрика структурная:** список групп.

**Метрика отношений:** лояльность и доверие.

**Метрика правоотношений:** распоряжение о создании рабочих групп.

**По отношению к Иванову**

**Решение 14 (р14).** Обращаться за помощью как можно реже и только в исключительных случаях, когда собственных полномочий хватать не будет.

**Стратегия:** сотрудничество, уклонение, компромисс.

**Риски:** 1) сложно точно определить момент для обращения (момент или временной интервал, когда свои ресурсы для решения проблемы исчерпаны), 2) понадеявшись только на свой опыт, знания, навыки можно принять решение, которое может привести к нежелательным последствиям.

**Возможности:** формирование новых управленческих компетенций.

**Бюджет:** в рамках утвержденного бюджета.

**Способы контроля реализации этого решения:**

**Метрика структурная:** выстраивание системы неформальных взаимоотношений.

**Метрика отношений:** взаимная лояльность.

**Метрика правоотношений:** в соответствии с установленными в холдинге нормами и правилами взаимоотношений.

**По отношению к Петрову**

**Решение 15 (р15).** Принять все возможные меры для выполнения поставленной задачи по созданию информационной-коммуникационной системы нового поколения в точно установленные сроки.

**Стратегия:** уклонение, растворение.

**Риски:** 1) созданная система, из-за жесткого лимита времени, может не полном объеме соответствовать заявленным требованиям, 2) ошибки при создании системы нового поколения могут негативно отразиться взаимодействии организаций холдинга, заинтересованных в данной системе.

**Возможности:** успешное решение задачи по созданию информационной-коммуникационной системы нового поколения даст возможность показать руководству холдинга свою компетентность и способность решать сложные, масштабные задачи.

**Бюджет:** время для решения задачи.

**Способы контроля реализации этого решения:**

**Метрика структурная:** формализация программы мер и способ отслеживания их своевременного исполнения.

**Метрика отношений:** лояльность.

**Метрика правоотношений:** в соответствии с установленными в холдинге нормами и правилами взаимоотношений.

**По отношению к Сидорову**

**Решение 16 (р16).** Строгое соблюдение всех требований заказчика.

**Стратегия:** сотрудничество, компромисс.

**Риски:** 1) созданная система, из-за жесткого лимита времени, может не полном объеме соответствовать заявленным требованиям, 2) срыв сроков выполнения контракта.

**Возможности:** формирование мнения о себе, как о надежном партнере.

**Бюджет:** в рамках утвержденного бюджета.

**Способы контроля реализации этого решения:**

**Метрика структурная:** создание четкой системы взаимоотношений, оформленной документально.

**Метрика отношений:** выстраивание доверительных отношений.

**Метрика правоотношений:** официальные договоренности.

**По отношению Новикова к самому себе**

**Решение 17 (р17).** Поэтапная реализация программы оценки персонала, возможная её корректировка при изменении каких либо значимых факторов внешней или внутренней среды, принятие взвешенных, обдуманных решений, проявление настойчивости в их достижении, систематический анализ складывающейся обстановки.

**Стратегия:** сотрудничество, компромисс.

**Риски:** принятие решения на эмоциях, принятие решения на основе ошибочных выводов, принятие нерациональных решений в условиях лимита времени на выполнение поставленной задачи.

**Возможности:** формирование у себя новых управленческих компетенций, повышение потенциала отдельных сотрудников и подразделения в целом, повышение личной эффективности как руководителя.

**Бюджет:** время на реализацию принятых решений.

**Способы контроля реализации этого решения:**

**Метрика структурная:** сохранение своей идентичности, в том числе руководителя.

**Метрика отношений:** уважительное к самому себе.

**Метрика правоотношений:** договориться с самим собой о правилах своего экологичного по отношению к себе поведения в сложных ситуациях.

**По отношению к четвертой группе**

**Решение 18 (р18).** Отобрать в профильном высшем учебном заведении двух новых мотивированных и компетентных сотрудников.

**Стратегия:** сотрудничество.

**Риски:** 1) организационное сопротивление коллектива может привести негативным и конфликтным последствиям, 2) группа «старичков» может их не принять, считая их «вновьнниками» увольнения возрастных сотрудников.

**Возможности:** выявление высокопрофессиональных молодых талантов.

**Бюджет:** время для самостоятельного решения задач и адаптации новичков.

**Способы контроля реализации этого решения:**

**Метрика структурная:** приказы о приеме на работу.

**Метрика отношений:** доверие и лояльность.

**Метрика правоотношений:** приказы, технические задания и распоряжение о делегировании полномочий. Предложенные варианты решений — по сути, не более чем возможные адекватные внешним вызовам решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и прогнозами последствий; следовательно, предложенные здесь и сейчас решения, не являются правильными или неправильными. Результаты (итоговая матрица решений Новикова) представлена в табл. 1.

**Обозначения:** символы Р — сценарий решения (тип стратегии).

**Вывод по таблице 1:** Решения (45) преимущественно ориентированы на сотрудничество (20), во вторую очередь на поиск компромиссных решений (8) и соперничество (7). Есть персонажи Петров и Сидоров, для которых решения (соответственно, 2 и 3) предложены в меньшей степени, т.к. исходя из корпоративной культуры холдинга руководители уровня Новикова не взаимодействуют непосредственно с руководителями холдинга, но несколько «старичков» такие неформальные отношения могут иметь. Поэтому не учитывать их было бы нецелесообразно, так как действия вышестоящего руководства могут существенно повлиять на действия оцениваемых сотрудников и как следствие на их оценку в ту или иную сторону. Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий не задействованы: «Растворение + Уклонение», «Соперничество + Растворение».

Основным решением руководителя, пришедшего в совершенно новый коллектив должно быть организация, на начальном этапе, сотрудничества с различными группировками, сложившимися в коллективе. Цель такого решения — определение мотивационных стимулов сотрудников. При этом если ситуация в процессе реализации программы комплексной оценки персонала потребует принятие жестких и непопулярных решений, то будет необходимо неукоснительно воплотить их в жизнь, для того чтобы показать всему коллективу, что неконструктивно управлять (манипулировать) собой новый руководитель не позволит.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведённое исследование, обобщение результатов комплексной программы оценки на основе кейс-метода стали основой установления общих особенностей и проблем внедрения инструментов диагностики профессиональных компетенций в отечественных компаниях. Было выявлено, что кейс-технологии является наиболее оптимальным механизмом оценки, позволяют определить базовые личностные,

Итоговая матрица решений Новикова  
Рефлексия и оценка акцентуаций предложенных решений

Персонаж или группа	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + Уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс	Итого (решений):
Новиков	P17											P17
Иванов	P14									P14		P14
Петров					P15		P15					
Сидоров	P16								P16			P16
Группа 1	P1, P7, P8, P10	PP3	P6, P18	P2								P3, P7
Группа 2, «руководители»	P4, P7, P10		P18	P11	P5							P7
Группа 3	P7, P8, P9, P10		P6, P11, P18									P7
Группа 4, «молодые»	P7, P8, P9, P10, P13		P18	P10					P12			P7
Группа 5, «новички»	P17											
Итого (решений):	20											45

деловые и профессиональные качества сотрудников, сформулировать и оценить варианты поведенческих ситуаций для оцениваемых сотрудников.

Применение кейс-технологии помогает разработать сценарии программы оценки персонала в сложной многоуровневой управленческой ситуации в организации. Успешное решение задачи оценки возможно с помощью построения полей альтернативных решений с использование инструментария выбора стратегии поведения по отношению к различным группам сложившимися в коллективе и системы разнообразных количественных и качественных метрик. Кейс-инструмент помогает успешно адаптироваться и решить проблему комплексной оценки сотрудников при выстраивании коммуникационных отношений и принятии взвешенных решений.

Программа комплексной оценки персонала даёт возможность определить количественные характеристики труда сотрудника, но и его личностные качественные характеристики, благодаря которым можно сделать объективные выводы о его профессиональном и личностном потенциале.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей // В книге: Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей [Текст]: монография / И.К. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 259 с.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала // В книге: Оценка и аттестация персонала [Текст]: монография / Е.А. Борисова. – СПб.: ПИТЕР, 2021. – 212 с.
3. Донцова Л.В. Бенчмаркинг как инструмент оценки системы внутреннего контроля // В книге: Бенчмаркинг как инструмент оценки системы внутреннего контроля [Текст]: монография / Л.В. Донцова. – М.: Проспект, 2022. – 128 с.
4. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала // В книге: Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2023. – 72 с.
5. Киселев В.Д. Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате КЕЙКИС // В книге: Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате КЕЙКИС [Текст]: монография / В.Д. Киселев. – М.: Галактика, 2018. – 320 с.
6. Кантеева А.Р. Модель компетенций как способ оценки персонала организации [Текст] / А.Р. Кантеева // Экономика образования. – 2024. – № 5. – С. 49–61.
7. Клевец Н.И. Оценка уровня компетенций персонала предприятия [Текст] / Н.И. Клевец, З.О. Османова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 1. – С. 96–102.
8. Межевов А.Д. Коректировка вектора работы hr-системы организации при внедрении и развитии цифровых технологий [Текст] / А.Д. Межевов, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 1. – С. 76–80.
9. Митрофанова Е.А. Трансформация социально-трудовой сферы под воздействием мегатрендов [Текст] / Е.А. Митрофанова, И.Б. Дуракова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 4. – С. 5–12.
10. Свистунов В.М., Лобачев В.В. HR-аналитика в России: проблемы и пути развития [Текст] / В.М. Свистунов, | В.В. Лобачев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2025. – № 1. – С. 5–12.
11. Управление персоналом государственной службы: проблемы совершенствования нормативного и научно-методического обеспечения [Текст] / под ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАНХиГС, 2019. – 236 с.
12. Уиддем С. Руководство по компетенциям // В книге: Руководство по компетенциям [Текст]: монография / С. Уиддем, С. Холлифорд. – М.: Гиппо, 2022. – 245 с.
13. Tyler G. A review of the 15FQ+ Personality Questionnaire// SDR: Selection Development Review. 19/2019. pp. 7–12.
14. Stufflebeam D.L., Coryn C.L.S. Evaluation theory, models and application. 2nd edition. Jossey-Bass, 2022. 512 p.

## REFERENCES

1. Adizes I.C. Leaderboard development: how to understand your own management style and communicate effectively with native speakers of other styles // In the book: Developing Leaders: how to understand your own management style and communicate effectively with other native speakers [Text]: monograph / I.C. Adizes. Moscow: Alpina Publisher Publ., 2018. 259 s.
2. Borisova E.A. Staff assessment and certification//In the book: Personnel assessment and certification [Text]: monograph / E.A. Borisova. St. Petersburg: PITER, 2021. 212 s.
3. Dontsova L.V. Benchmarking as a tool for evaluating the internal control system // In the book: Benchmarking as a tool for evaluating the internal control system[Text]: monograph / L.V. Dontsova. M.: Prospect, 2022. 28 s.
4. Kibanov A.I. Evaluation and selection of personnel during recruitment and certification, release of personnel//In the book: Evaluation and selection of personnel in hiring and certification, release of personnel[Text]: educational practical guide / A.I. Kibanov. M.: Prospect, 2023. 72 s.
5. Kiselyov V.D. How to write an author's project socio-economic case in KEIKIS format // In the book: How to write an author's project socio-economic case in KEIKIS format [Text]: monograph / V.D. Kiselyov. Publishing House: Galaktika, 2018. 320 s.
6. Kanteeva A.R. Competence model as a way to assess the organization's personnel [Text] / A.R. Kanteeva // Economics of education. 2024. № 5, pp. 49–61.
7. Klevets N. I.. Assessment of the level of competence of enterprise personnel [Text] / N.I. Klevets, Z.O. Osmanova Street // Management in Russia and abroad. 2024, № 1, pp. 96–102.
8. Mezhevov A.D. Correction of the work vector of the organization's HR system in the implementation and development of digital technologies. A.D. Megegov, O.S. Suvalov // Human Resources and Intellectual Resources management in Russia. 2023, № 1, pp. 76–80.
9. Mitrofanova E.A. Transformation of the social and labor sphere under the influence of megatrends. Mitrofanova, I.B. Durakova // Personnel management and intellectual resources in Russia. 2023, № 4, pp. 5–12.
10. Svistunov V.M., Lobachev V.V. HR analytics in Russia: problems and ways of development [Text] / In. M. Svistunov, In. To Lobachev // Human Resources and Intellectual Resources management in Russia.-2025. № 1. pp. 5–12.
11. Public Service Personnel Management: problems of improving regulatory and scientific-methodological support [Text] / edited by A.I. Turchynova. M.: RANH and GS Publishing House, 2019. 236 s.
12. Widdet C. Competence Guide//In the book: A guide to competencies [Text]: monograph/ / With. Widdet, S. Halliford. – M.: Hippo, 2022. 245 s.
13. G.Tyler A review of the 15FQ+ Personality Questionnaire// SDR: Selection Development Review. 19/2019. pp. 7–12.
14. D.L.Stufflebeam, C.L.S.Coryn Evaluation theory, models and application. 2nd edition. Jossey-Bass, 2022. 512 p.