

# МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

## MODERNIZATION OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM USING NEW INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION BASED ON THE IMPROVEMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PERSONNEL

ПОЛУЧЕНО 14.04.2022 ОДОБРЕНО 20.04.2022 ОПУБЛИКОВАНО 24.06.2022

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-3-49-54



**КАЛЕНОВА А.Г.**

*Магистрант 2 курса обучения кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет», г. Екатеринбург*

**KALENOVA A.G.**

*Master's Degree Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University, Yekaterinburg*



**Научный руководитель:**

**КАЗАЕВА Е.А.**

*Д-р пед. наук, профессор кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет», г. Екатеринбург*

**Scientific Advisor:**

**KAZAEVA E.A.**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University, Yekaterinburg*

### Аннотация

В связи с переходом на цифровую экономику, в мире происходит множество изменений. Новые технологические процессы позволяют стимулировать конкуренцию на рынке, а также разработку инноваций, которые оказывают влияние на все сферы: политическую, социальную, духовную. Для успешной работы необходимо внедрение новых бизнес-процессов. Современный HR работает в условиях новой цифровой реальности, которая определяется развитием вычислительных технологий, искусственного интеллекта, робототехники, нейротехнологий. Инновационные разработки происходят во всех отраслях экономики, как в промышленности, так и в управлении. Соответственно функции HR преобразовываются в связи с появлением новых технологий. IT-индустрия с каждым годом становится более востребованной, для того чтобы HR оставаться конкурентоспособным, необходимо активное сотрудничество с профессионалами IT или получение дополнительного профессионального образования в данной среде. Важные стратегические решения HR-эксперту необходимо принимать в условиях глобальной цифровизации.

**Ключевые слова:** новые технологии, цифровизация, компетенции.

### Abstract

Due to the transition to the digital economy, many changes are taking place in the world. New technological processes allow stimulating competition in the market, as well as the development of innovations that have an impact on all spheres: political, social, spiritual. For successful work, it is necessary to introduce new business processes. Modern HR works in the conditions of a new digital reality, which is determined by the development of computing technologies, artificial intelligence, robotics, and neurotechnologies. Innovative developments occur in all sectors of the economy, both in industry and in management. Accordingly, HR functions are being transformed due to the emergence of new technologies. The IT industry is becoming more in demand every year, in order for HR to remain competitive, it is necessary to actively cooperate with IT professionals or receive additional professional education in this environment. HR experts need to make important strategic decisions in the context of global digitalization.

**Keywords:** new technologies, digitalization, competencies.

В современных условиях цифровизации общества определяющим фактором успешного функционирования организации является уровень квалификации персонала. С каждым годом к сотрудникам предъявляются более высокие требования. Это связано прежде всего с инновационным развитием экономики. В связи с этим одной из ключевых задач организации является непрерывный процесс обучения персонала, который позволит поддерживать высокий уровень конкурентоспособности.

Несмотря на развитие цифровых технологий, главным ресурсом в организации является персонал, так как именно от их работы зависит успех или неудача. В связи с этим при

формировании бюджета важно закладывать статью расхода на обучение персонала, так как от личностного развития и профессиональных компетенций зависят стратегические возможности и перспективы организации.

Рассматривается проблема совершенствования профессиональных компетенций персонала в условиях цифровизации. Необходимо отметить, что в динамично меняющейся экономике данная проблема является для ряда организаций серьезным препятствием на пути дальнейшего развития. Современные реалии таковы, что набор необходимых компетенций персонала меняется с каждым годом, что вынуждает проводить непрерывное обучение и отслеживать актуальные

тенденции. В связи с этим возникает финансовый вопрос, так как обучение — это дорогостоящий процесс, при этом период окупаемости имеет длительный характер. В данном исследовании выделяются ключевые компетенции, необходимые персоналу в условиях прогрессирующей цифровизации.

Цель данной работы: изучение системы управления персоналом организации в условиях цифровизации на основе совершенствования профессиональных компетенций персонала. Необходимо отметить, что при рассмотрении данного вопроса главный фокус будет направлен на сотрудников, давно работающих на рынке труда, так как именно данная категория нуждается в обучении. С возрастом процент сотрудников обучающихся самостоятельно минимален, в связи с этим их уровень необходимых компетенций нужно поднимать внутрифирменным обучением, данные представлены в табл. 1 [5, с. 79].

Для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи.

1. Провести анализ теоретических аспектов системы управления персоналом организации в условиях цифровизации на основе совершенствования профессиональных компетенций персонала.

2. Определить ключевые компетенции персонала в условиях цифровизации.

3. Провести анализ статистических данных использования в организациях новых информационных технологий.

Методологической и теоретической основой данной работы являются области управления персоналом, информационных технологий и обучения, представленные в современных трудах отечественных авторов.

Теоретические основы профессиональных компетенций персонала в условиях цифровизации были рассмотрены такими авторами, как Назайкинский С. В., Несмиянова И. О., Панарина М. М., Пьянкова Л. А., Хангельдиева И. Г., Шишкунова В. А. и др.

В процессе написания данной работы были применены методы анализа, синтеза и систематизации информации, логического и сравнительного анализа.

Важнейшим фактором повышения конкурентоспособности является эффективное управление персоналом. В связи с глобальными изменениями как на рынке труда, так и в организации HR-сфера подвергается непосредственным изменениям, в частности, технологий управления персоналом в условиях цифровизации [8]. Использование новых информационных технологий позволяет вывести сферу на принципиально новый уровень, что позволяет поддерживать показатели эффективности службы на высоком уровне.

Раскрывая аспекты совершенствования профессиональных компетенций персонала в условиях цифровизации, первоначально важно определиться с понятийным аппаратом.

Одним из важных понятий в данной работе является компетентность — владение, обладание человеком соответствующими компетенциями. Компетенция — это деятельностная характеристика, определяющая способность и готовность

работника к реализации приобретенных знаний, умений, навыков в реальной профессиональной деятельности [2, с. 155]. Таким образом, под профессиональной компетентностью принято понимать набор компетенций, позволяющих осуществлять деятельность в условиях системной модернизации организации.

При этом важно отметить, что в настоящее время любой процесс происходит в условиях цифровизации — это процесс, который предполагает использование цифровых технологий и оцифрованных данных для трансформации бизнес-процессов, бизнес-моделей, бизнес-операций [7, с. 150].

Для осуществления успешной деятельности в условиях цифровизации сотрудники должны обладать современными профессиональными компетенциями. Однако без осуществления непрерывного обучения достижение данной задачи в организации невозможно. Так, на российском рынке труда в настоящее время работают три основных поколения работников, данные представлены в табл. 2 [12, с. 30].

Таким образом, при рассмотрении табл. 2 необходимо отметить:

- поколение «беби-бумеров» (1943–1963 годы рождения) составляет 6,4%;
- поколение «X» (1964–1983 годы рождения) составляет 60%;
- поколение «Y» (1984–1997 годы рождения) составляет 28,2%;
- поколение «Z» (1998–2020 годы рождения) составляет 5,5%.

По данным Росстата, в 2019 г. из 121 063 тыс. человек трудоспособного населения 71 933 тыс. человек, что составило 59%, их средний возраст составляет 41 год, это люди, которые относятся к поколению «X», их количество в последующие годы будет уменьшаться и на смену будут приходить люди поколения «Y» [12].

Согласно теории поколений, особенностями работников поколения «X» являются готовность к изменениям, глобальная информативность, техническая грамотность, стремление учиться всю жизнь [15, с. 883].

Однако этого недостаточно поколению «X», чтобы конкурировать с приходящими им на смену поколениями поколения «Y» и «Z». Так как данные представители живут в двух системах бытия: реальной и виртуальной. Исследователи также отмечают, что в основном идет приоритет второй по сравнению с первой. Социальные сети для них являются основной средой для коммуникации. А освоение новых технологий происходит самостоятельно и практически интуитивно, без использования инструкций [13, с. 53]. Данные утверждения подкрепляют статистические данные, представленные в табл. 3 [6, с. 168].

Проведя анализ табл. 3, стоит отметить, что с увеличением возраста цифровые навыки населения снижаются. Однако данная динамика также может быть связана с соответствующими поколениями. Широкое распространение, информационные технологии получили с середины 1980-х гг., когда был выпущен первый персональный компьютер [9, с. 150].

Таблица 1

**Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, по возрасту на начало 2019/20 учебного года**

<b>Возраст</b>	17 (включительно)	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30 и старше
<b>Процент</b>	2,45	10,65	12,5	13,35	13,85	11,5	8,75	5,65	3,6	2,45	1,95	1,6	1,45	10,25

Таблица 2

**Структура занятых по возрастным группам на 2019 г.**

<b>Возраст, лет</b>	15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65–69	70 и старше
<b>Процент</b>	0,5	5	12,9	15,3	14,1	13	11,8	11,1	10	4,4	1,5	0,5

Таблица 3

## Цифровые навыки населения по возрастным группам 2020

	Всего (15 лет и старше)	В том числе по возрастным группам, лет						
		15–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–74	75 и старше
Отправка электронной почты с прикрепленными файлами	42.2	61.2	58.7	54.8	47.0	29.1	12.3	2.3
Работа с текстовым редактором	40.4	68.3	53.6	50.1	44.0	27.3	12.2	2.1
Копирование или перемещение файла или папки	37.5	64.3	51.2	47.7	41.3	23.6	8.7	1.3
Использование инструмента копирования и вставки в документе	27.7	49.4	38.1	35.7	30.1	16.2	5.5	0.8
Передача файлов между компьютером и периферийными устройствами	27.3	46.6	40.9	34.5	27.5	15.5	6.2	1.0
Работа с электронными таблицами	22.9	45.3	31.6	29.0	24.2	12.3	3.1	0.3
Использование программ для редактирования фото-, видео- и аудиофайлов	20.9	42.8	31.7	24.3	19.0	10.5	5.2	0.7
Подключение и установка новых устройств	14.2	25.4	22.9	18.3	13.4	6.7	2.4	0.3
Создание электронных презентаций с использованием специальных программ	9.3	31.8	11.8	9.6	6.6	2.9	0.7	0.1
Поиск, загрузка, установка и настройка программного обеспечения	5.5	11.3	9.5	6.7	4.4	2.0	0.6	0.1
Установка новой или переустановка операционной системы	2.5	4.4	4.8	3.5	1.9	0.8	0.2	0.04
Самостоятельное написание программного обеспечения	0.7	1.0	1.5	0.9	0.5	0.2	0.04	0.03

Соответственно люди, имеющие возраст 41 и моложе, могли получить соответствующие компетенции при обучении в образовательных организациях. Людям более взрослого поколения необходимо было осваивать инновационные технологии самостоятельно, интуитивно, с помощью инструкций, проходить дополнительные курсы и т.д. Также стоит отметить, что поколение «X» осваивало цифровые новшества в зрелом возрасте, в то же время как «Y» и «Z» с юного возраста находятся в окружении различного рода гаджетов, что позволяет им быть более компетентными в области цифровых технологий.

Также важность получения новых компетенций, отвечающих современным требованиям, определяет активное распространение новых форм организации труда, в частности дистанционная занятость, получившая широкое распространение в связи с началом пандемии COVID-19 в декабре 2019 г. [1, с. 349].

Дистанционный труд работников используется в 40% всех компаний мира. В США около 75% сотрудников от общего числа трудоспособного населения имеет возможность работать удаленно, а в странах Европы этот процент составляет 50%, данные представлены исследовательской компанией IDC [8, с. 77].

В России по данным, представленным исследовательской компанией «Json & Partners Consulting» на 2014 год, число удаленно работающих сотрудников составило около 2,53 млн, что в общей сложности составляло не более 4% до ситуации с пандемией Covid-19. В настоящее время 60% сотрудников российских компаний имеют возможность работать удаленно [10, с. 123]. При этом экономия от перехода на данный формат работы составит более 1 трлн рублей.

Таким образом исходя из современных требований, ведение бизнес-процессов невозможно без использования информационных технологий. Использование цифровых технологий в предпринимательском секторе растет с каждым годом, соответственно увеличиваются требования к сотрудникам, принимаемым на работу, данные представлены на рис. 1.

В связи с этим каждый сотрудник организации должен обладать рядом компетенций, связанных с цифровыми технологиями. В настоящее время существует ряд государственных программ, направленных на поддержание и улучшение компетентности сотрудников (рис. 2).

Таким образом, проведя анализ рис. 1, необходимо отметить, что в рамках реализации указов Президента РФ, а также с целью решения задач по увеличению внедрения новых ин-

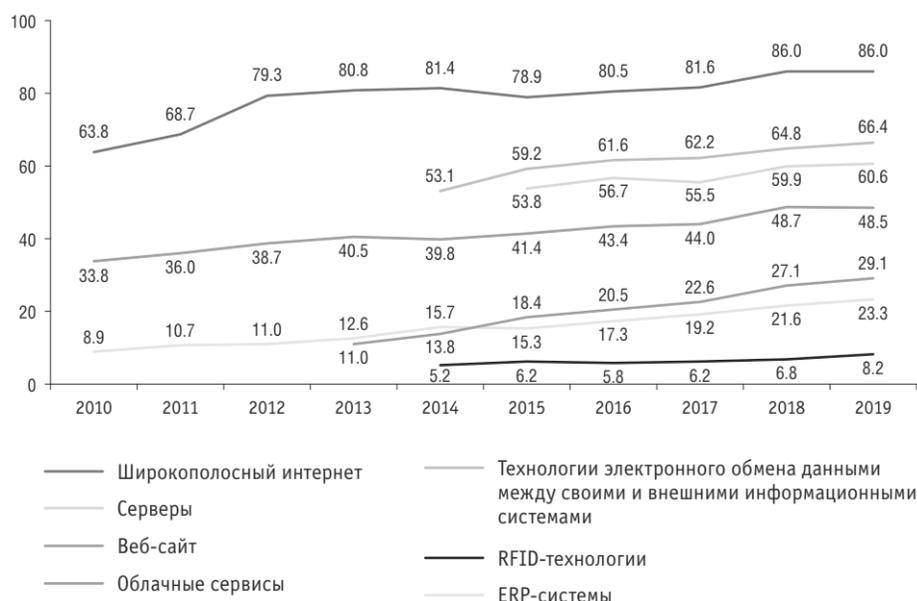


Рис. 1. Цифровизация организаций предпринимательского сектора [6, с. 220]

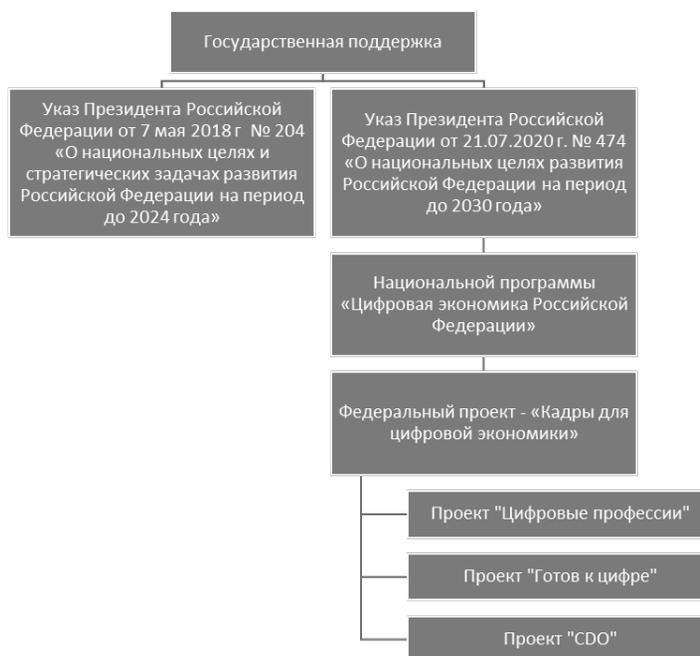


Рис. 2. Государственные программы «Цифровая экономика РФ» [14]

формационных технологий в экономические и социальные сферы была сформирована Национальная программа «Цифровая экономика РФ». В рамках освоения ключевых компетенций цифровой экономики сотрудниками сформировано направление «Кадры для цифровой экономики». Основной целью является обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики.

Планируется включение в систему образования на всех ее уровнях организации государственной поддержки в областях математики и информатики, а также подготовки кадров, отвечающих современным требованиям.

Также для достижения целей федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» разработаны проекты:

- «Цифровые профессии», который предлагает людям получить дополнительное IT-образование за половину стоимости;

- «Готов к цифре» — сервис, помогающий людям оценить свою цифровую грамотность и узнать о возможностях онлайн-среды;
- «CDO» — образовательная программа, позволяющая получить новые цифровые компетенции, для органов власти, руководителей и менеджеров компаний, представителей вузов и других.

Однако в настоящее время, чтобы иметь высокую конкурентоспособность на рынке, недостаточно обладать только цифровыми компетенциями, также высокий приоритет имеют компетенции в областях коммуникации, управленческих, самоорганизационных и эмоциональных, представленных на рис. 3.

Стоит отметить, что в связи с непрерывной трансформацией рынка труда, а также изменениями в цифровой экономике ключевые компетенции с каждым годом меняются.



Рис. 3. Ключевые компетенции

Неудачный опыт корпорации Google показывает, что при формировании перечня компетенций для должности сотрудника важным является не только наличие у него профессиональных компетенций или цифровых, но и навыков межличностных коммуникаций. Выбор сотрудников был ориентирован на их профессиональные качества, что привело к увеличению текучести продвижение менеджеров по службе было неэффективным. В связи с этим перечень требуемых компетенций был пересмотрен и их вектор теперь направлен на личностные качества [11, с. 147].

Так данный пример иллюстрирует, что в ведущей корпорации цифровая компетентность в современных условиях занимает не первое место среди факторов, влияющих на эффективность сотрудников. В связи с этим в табл. 4 представлены компетенции, которые будут иметь ключевое значение в будущем [11, с. 148].

Таблица 4

Состав личностных компетенций сотрудников «будущего»

Компетенции сотрудников	Описание
Judgment and decision-making	Суждение и принятие решений
Service orientation — клиент-ориентированность	В этой компетенции без развитого эмоционального интеллекта обойтись невозможно
Negotiation	Умение вести переговоры
Cognitive flexibility (когнитивная гибкость)	Способность быстро переключаться с одной мысли на другую, обдумывать несколько объектов одновременно, держать в сознании разнородные и даже противоречивые идеи

Таким образом подводя итог, необходимо отметить, что была изучена система управления персоналом организации с использованием новых информационных технологий в условиях цифровизации на основе совершенствования профессиональных компетенций персонала. Было выявлено, что процесс цифровизации напрямую влияет на перечень компетенций, предъявляемых к сотруднику, так как с каждым годом появляется все больше новых технологий и для поддержания высокой конкуренции на рынке труда необходимо постоянно держать фокус на современные тренды.

В целом под понятием цифровая компетентность следует понимать набор компетенций, использовать цифровые технологии и оцифрованные данные для трансформации бизнес-процессов, бизнес-моделей, бизнес-операций.

Анализ статистических данных показал, что для того чтобы в организации проходил успешно процесс цифровизации, необходимо активное изменение перечня необходимых компетенций, так как если этого не будет, то организация не сможет поддерживать высокую конкурентоспособность.

В целом актуальность данной темы очевидна, соответственно в рамках проделанной работы не были освещены множество моментов, так, например в перспективе необходимо рассмотрение взаимосвязи имеющихся компетенций сотрудников и их эффективности в существующих условиях, а также эффективные методы, позволяющие получить недостающие компетенции.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баймухамедов Ч.Т., Досыбаева Г.Н., Баймуратова Б.Н., Ботабекова А.К. COVID-19 и кортикостероиды: плюсы и минусы с точки зрения ревматолога // Вестник КазНМУ. — 2020. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/covid-19-i-kortikosteroidy-plyusy-i-minusy-s-tochki-zreniya-revmatologa> (дата обращения: 12.01.2022).
2. Балакирева Е.И., Малышева А.В., Коновалова Е.Ю. Профессиональная компетентность: сущностные характеристики и условия развития // БГЖ. — 2016. — № 4 (17). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kompetentnost-suschnostnye-harakteristiki-i-usloviya-razvitiya> (дата обращения: 11.01.2022).
3. Белолипецкая А.Е., Поповичева Н.Е., Варламов Н.В. Цифровые компетенции персонала и их влияние на развитие кадрового менеджмента организаций // Среднерусский вестник общественных наук. — 2019. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-kompetentsii-personala-i-ih-vliyanie-na-razvitiye-kadrovogo-menedzhmenta-organizatsiy> (дата обращения: 12.01.2022).
4. Гладиллина И.П., Кадыров Н.Н., Строганова Е.В. Цифровая грамотность и цифровые компетенции как фактор профессионального успеха // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-gramotnost-i-tsifrovye-kompetentsii-kak-faktor-professionalnogo-uspeha> (дата обращения: 12.01.2022).
5. Женщины и мужчины России. 2020: Стат. сб. / Ж56 Росстат. — М., 2020. — 239 с.
6. Индикаторы цифровой экономики: 2021: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневецкий, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021.
7. Кудрявцева Т.Ю., Кожина К.С. Основные понятия цифровизации // Вестник Академии знаний. — 2021. — № 3 (44). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyeponyatiya-tsifrovizatsii> (дата обращения: 11.01.2022).
8. Назайкинский С.В., Седова О.Л. Совершенствование управления персоналом организации с использованием новых информационных технологий // Вестник РГГУ. — 2016. — № 3 (5). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-personalom-organizatsii-s-ispolzovaniem-novyh-informatsionnyh-tehnologiy> (дата обращения: 11.01.2022).
9. Несмиянова И.О. Информационные технологии: этапы развития, понятие и классификация // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. — 2020. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnyetehnologii-etapy-razvitiya-ponyatie-i-klassifikatsiya> (дата обращения: 12.01.2022).
10. Панарина М.М. Актуальные вопросы дистанционной правовой работы юриста: перспективы развития правового фриланса в современных условиях // Вестник ВГУ. — 2019. — № 4 (39). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-distantsionnoy-pravovoy-raboty-yurista-perspektivy-razvitiya-pravovogo-frilansa-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 12.01.2022).
11. Пьянкова Л.А. Занятость и формирование профессиональных компетенций «работников будущего» // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. — 2021. — № 54. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zanyatost-i-formirovanie-professionalnyh-kompetentsiy-rabotnikov-buduschego> (дата обращения: 12.01.2022).
12. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам Р13 выборочных обследований рабочей силы). 2020 Стат. сб. / Росстат. — М., 2020. — 145 с.
13. Хангельдиева И.Г. Цифровая эпоха: возможно ли опережающее образование? // Вестник московского университета. — 2018. — № 3. — С. 48–60.
14. Цифровая экономика РФ // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. — URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 12.01.2022).
15. Шишукнова В.А. Теория поколения: понятие и характеристика // Актуальные проблемы авиации и космонав-

тики. — 2017. — № 13. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniya-ponyatie-i-harakteristika> (дата обращения: 11.01.2022).

## REFERENCES

1. Baymukhamedov Ch.T., Dosybaeva G.N., Baymuratova B.N., Botabekova A.K. COVID-19 and corticosteroids: pros and cons from the point of view of a rheumatologist // Bulletin of KazNMU. 2020. No.2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/covid-19-i-kortikosteroidy-plyusy-i-minusy-s-tochki-zreniya-revmatologa> (accessed: 12.01.2022).
2. Balakireva E.I., Malysheva A.V., Konovalova E.Yu. Professional competence: essential characteristics and conditions of development // BGZH. 2016. №4 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kompetentnost-suschnostnye-harakteristiki-i-usloviya-razvitiya> (accessed: 11.01.2022).
3. Belolipetskaya A.E., Popovicheva N.E., Varlamov N.V. Digital competencies of personnel and their impact on the development of personnel management of organizations // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2019. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-kompetentsii-personala-i-ih-vliyanie-na-razvitie-kadrovogo-menedzhmenta-organizatsiy> (accessed: 12.01.2022).
4. Gladilina I.P., Kadyrov N.N., Stroganova E.V. Digital literacy and digital competencies as a factor of professional success // Innovations and investments. 2019. No. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-gramotnost-i-tsifrovye-kompetentsii-kak-faktor-professionalnogo-uspeha> (date of application: 12.01.2022).
5. Women and men of Russia. 2020: Stat.sat./ Zh56 Rosstat. — M., 2020. — 239 p.
6. Indicators of the digital economy: 2021: statistical collection / G.I. Abdrakhmanova, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg et al.; National. research. Higher School of Economics Univ. — M.: HSE, 2021.
7. Kudryavtseva T.Yu., Kozhina K.S. Basic concepts of digitalization // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. No. 3 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-ponyatiya-tsifrovizatsii> (date of address: 11.01.2022).
8. Nazaikinsky S.V., Sedova O.L. Improving the organization's personnel management using new information technologies // Bulletin of the Russian State University. The series «Economics. Management. Right.» 2016. No. 3 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-personalom-organizatsii-s-ispolzovaniem-novykh-informatsionnyh-tehnologiy> (accessed: 11.01.2022).
9. Nesmiyanova I.O. Information technologies: stages of development, concept and classification // News of TulSU. Economic and legal sciences. 2020. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-etapy-razvitiya-ponyatie-i-klassifikatsiya> (accessed: 12.01.2022).
10. Panarina M.M. Actual issues of remote legal work of a lawyer: prospects for the development of legal freelancing in modern conditions // Bulletin of the VSU. Series: Law. 2019. No. 4 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-distantsionnoy-pravovoy-raboty-yurista-perspektivy-razvitiya-pravovogo-frilansa-v-sovremennyh-usloviyah> (accessed: 12.01.2022).
11. Pyankova L.A. Employment and the formation of professional competencies of «workers of the future» // Vestn. Volume. State University. Economy. 2021. No. 54. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zanyatost-i-formirovanie-professionalnyh-kompetentsiy-rabotnikov-buduschego> (date of application: 12.01.2022).
12. Labor force, employment and unemployment in Russia (based on the results of P13 sample surveys of the labor force). 2020 Stat. sat./Rosstat. — M., 2020. — 145 p.
13. Hangeldieva I.G. Digital age: is advanced education possible? // Bulletin of the Moscow University. Series 20: Pedagogical education. — 2018. — No. 3. — P. 48–60.
14. Digital Economy of the Russian Federation // Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications of the Russian Federation URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (accessed: 12.01.2022).
15. Shishkunova V.A. Theory of generation: concept and characteristics // Actual problems of aviation and cosmonautics. 2017. No. 13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniya-ponyatie-i-harakteristika> (accessed: 11.01.2022).

Иванова С.

## ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ МЕТОДОМ ИНТЕРВЬЮ. УНИВЕРСАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО

М.: Альпина Паблицер, 2022, 155 с.

Новая книга признанного эксперта в области HR Светланы Ивановой, автора бестселлера «Искусство подбора персонала», предлагает готовые инструменты для оценки характеристик и особенностей кандидатов и сотрудников компании. Задавая правильные вопросы и верно интерпретируя ответы, можно быстро и безошибочно определить, соответствует ли человек предлагаемой должности. Не всегда у специалистов есть время моделировать кейсы, формулировать проективные вопросы или разрабатывать другие инструменты оценки.

Книга, содержащая вопросы для оценки наиболее востребованных в бизнесе компетенций, в основе которой — тысячи интервью с соискателями и запросов кадровых служб, станет неоценимым инструментом специалистов в сфере HR, руководителей и владельцев бизнеса.

