

# ТРЕНДЫ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА: ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

## TRENDS IN PERSONNEL ASSESSMENT: PRACTICES OF RUSSIAN AND FOREIGN COMPANIES

ПОЛУЧЕНО 25.04.2022 ОДОБРЕНО 13.05.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.08.2022

УДК 331.104 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-21-26



**БОРОВЫХ Е.С.**  
*Студентка,  
ПНИПУ «Пермский национальный  
исследовательский  
политехнический университет»,  
г. Пермь*

**BOROVYKH E.S.**  
*Student,  
Perm national research polytechnic  
university», Perm*

**e-mail:** lizaborovykh@yandex.ru



**МОЛОДЧИК Н.А.**  
*Доцент кафедры менеджмента  
и маркетинга ПНИПУ «Пермский  
национальный исследовательский  
политехнический университет»,  
г. Пермь*

**MOLODCHIK N.A.**  
*Associate Professor, Management  
and Marketing Department,  
Perm national research polytechnic  
university, Perm*

**e-mail:** namdom@ya.ru

### Аннотация

*В статье оценка персонала рассматривается как один из важнейших факторов влияющих на результативность сотрудников. Приведены тенденции на рынке труда, формирующие новые вызовы перед HR-специалистами. Обозначены актуальные для российских компаний тренды в оценке персонала: использование Big Data, аналитика в социальных сетях, геймификация, управление вовлеченностью и обратной связью. Представлены результаты исследования практик применения современных инструментов и технологий в оценке персонала в компаниях, работающих на территории России. Показаны положительные эффекты от использования трендовых технологий в оценке сотрудников. Даны рекомендации по внедрению успешных практик в работу компании.*

**Ключевые слова:** оценка персонала, Big Data, аналитика в социальных сетях, геймификация, вовлеченность, результативность сотрудников.

### Abstract

*Employee assessment is one of the most important factors influencing the effectiveness of employees. In the labor market there are some trends that form new challenges for HR specialists. The current trends in employee assessment for Russian companies are outlined in the article: the use of Big Data, analytics in social networks, gamification, engagement and feedback management. The results of a case-study of using modern tools and technologies in employee assessment are presented. The positive effects of the use of trending technologies in the employee assessment are shown. Recommendations on the implementation of successful practices in the work of the company are given.*

**Keywords:** employee assessment, Big Data, social media analytics, gamification, engagement, employee effectiveness.

### ВВЕДЕНИЕ

Одним из приоритетных требований руководителей бизнеса к HR-службе является обеспечение высокого уровня результативности сотрудников. Она складывается из множества факторов. Оценка персонала является одним из ключевых и значимых процессов в управлении человеческими ресурсами, который можно использовать как инструмент влияния на результативность сотрудников. Усиливает этот факт то, что процесс оценки пронизывает весь жизненный путь сотрудника внутри компании от момента найма до момента увольнения.

Текущая ситуация на рынке труда, характеризующаяся дефицитом кадров, сформировала новые вызовы перед HR-службами компаний в части привлечения и удержания персонала, а значит, и в части оценки сотрудников, так как этот процесс является сквозной HR-задачей. По мнению экспертов, новые контуры рынка труда, спровоцированные пандемией в 2020 г., продолжают сегодня укрепляться в направлениях снижения внешней и внутренней миграции, размывания региональных границ за счет удаленной занятости, повышения требований соискателей к условиям и оплате труда, роста готовности сотрудников чаще менять работу [1]. Отдельным трендом следует выделить структур-

ную безработицу, которая не позволяет закрыть предприятиям вакансии имеющимися кандидатами, так как они не обладают нужным уровнем квалификации. Таким образом, в современных реалиях «кадрового голода» отвечать на ключевой запрос бизнеса — обеспечение высокого уровня результативности сотрудников — HR-службе становится все труднее, требуются новые подходы и инструменты. Актуальность вопросов оценки персонала как одного из ключевых рычагов прогноза результативности сотрудников, а также контроля и развития результативности сегодня очень высока.

### ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ВЛИЯЕТ НА УСПЕШНОСТЬ БИЗНЕСА

Под оценкой персонала принято понимать комплексную систему раскрытия характеристик персонала, нацеленную на то, чтобы оказать помощь руководителю компании в принятии управленческих решений по повышению продуктивности подчиненных. Чаще всего оценка проводится в трех направлениях: оценивается квалификация сотрудников, анализируются результаты работы, диагностируется сотрудник как личность. Если рассматривать оценку персонала в системе управления человеческими ресурсами,

то можно выделить минимум восемь сфер, на успешность которых она влияет: кадровое планирование, отбор кадров при найме, адаптация персонала, развитие организационной культуры, стимулирование и мотивация труда, формирование кадрового резерва, построение карьеры, обучение и развитие сотрудников [2].

Как правило, у процесса оценки персонала можно выделить три ключевые цели. Во-первых, при любой форме оценки компания всегда преследует какую-либо административную цель. Это обусловлено тем, что по итогам оценки руководители принимают управленческие решения. Это решение может быть связано, например, с трудоустройством или планированием профессионального обучения или развития сотрудника; оно может также относиться к передвижению сотрудника в должности либо же к прекращению трудового договора [3]. В качестве второй цели принято выделять цель информационную. Процедура оценки дает возможность работникам осознать тонкости и детали своего функционала и предпринять действия по улучшению своей работы. Руководители благодаря полученной после оценки информации фиксируют слабые зоны у подчиненных или у организации, и формируют программу улучшений. Основной информационной цели является обратная связь. Третья цель — мотивационная, раскрывающая возможность сотрудников проявить свои лучшие качества и получить за это вознаграждение и признание. За счет мотивационной составляющей процессов оценки персонала возникает динамический контур для поддержания и повышения результативности сотрудников на постоянной основе, так как каждое положительное достижение с их стороны подкрепляется паттернами одобрения со стороны руководства.

Существует широкий спектр традиционных методов в области оценки персонала. Вместе с тем появляются новые современные подходы и инструменты оценки, так как внешняя среда меняется, совершенствуются технологические решения, развивается и трансформируется культура управления. Особо стоит выделить оценку на основе корпоративных ценностей, которая представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия результатов труда и факторов его обеспечения [4]. Этот подход к оценке не так давно применяется в российских компаниях, но он уже успел зарекомендовать себя в прогрессивных организациях, так как на стратегическом уровне обеспечивает контроль и управление результативностью сотрудников.

В сфере оценки персонала можно выделить ряд устойчивых современных тенденций, которые последние несколько лет задают вектор трансформации бизнес-процессов, связанных с оценкой сотрудников, и оказывают влияние на управление результативностью персонала. Этими тенденциями являются: использование больших данных (Big Data), аналитика профилей в социальных сетях, геймификация, оценка вовлеченности и обратная связь [5]. Кратко рассмотрим каждую из них.

**Большие данные** постепенно превращаются в главный инструмент для специалистов по персоналу при решении большинства HR-задач. Сегодня можно оценить ключевые параметры по результативности, текущей, стаж; собрать данные относительно взаимодействия сотрудника с другими людьми и сообществами; понять, с кем и как человек проводит время; оценить уровень его благополучия, а также вовлеченности и настроения. Программные алгоритмы обрабатывают и анализируют все эти данные для принятия стратегических и оперативных решений, прогнозируя будущие действия руководителей относительно персонала и влияя на успешность бизнеса.

**Аналитика профилей в социальных сетях** имеет мощный потенциал для сбора данных о человеке с целью оценки его личностных и профессиональных характеристик. Подавляющее большинство людей добровольно оставляют цифровой след в интернет-пространстве, который можно использовать для оценки и прогнозирования поведения людей. Анализ активности 58 тысяч человек в социальной сети Facebook продемонстрировал, что благодаря показателям «нравится» есть возможность определять принадлежность к расе и полу, религиозную принадлежность, политические взгляды [5]. Впечатляет то, что при оценке личностных черт по результатам исследования прогностическая валидность оказалась на одном уровне с валидностью личностных опросников. Кнопка «Понравилось» рассматривается как предиктор характеристик человека. На ее основе появляется возможность определить уровень интеллекта и персональные характеристики по модели «Большая пятерка», к которой относят экстраверсию, открытость опыту, эмоциональную устойчивость, доброжелательность и добросовестность.

**Геймификация** как тренд набирает популярность во многих HR-процессах, в том числе в оценке персонала, в связи с тем, что поколение миллениалов достаточно хорошо откликается на эту форму нематериальной мотивации. Миллениалы сегодня составляют основную часть трудового коллектива в организациях в возрастном диапазоне 24–40 лет. У геймификации кроме сильного мотивационного эффекта есть ценная составляющая для целей оценки — игровой контент позволяет лучше раскрыть потенциал человека, а также повысить валидность оценки, так как в игровом азарте зачастую проявляются истинные модели поведения сотрудника.

**Оценка вовлеченности** становится устойчивым трендом в организациях в связи с тем, что руководители видят прямое влияние уровня вовлеченности персонала на степень успешности бизнеса. Регулярное отслеживание состояния и удовлетворенности работников при помощи опросов в настоящий момент, сервисов для анализа настроения, инструментов мониторинга организационных сетей и продуктов, которые автоматически запрашивают ответную реакцию, позволяет гибко и своевременно реагировать работодателю на изменения в работоспособности и результативности персонала.

Стоит отметить новую тенденцию в оценке настроения персонала через пассивные методы. Они позволяют анализировать эмоциональность текста в сообщениях и электронных письмах. Таким образом, работодатель может держать руку на пульсе без активного участия сотрудника.

Обозначенные тренды в оценке персонала находят отражение в практиках различных компаний. Для каждого руководителя организации полезна информация об опыте внедрения современных технологий и инструментов, если он подтвержден количественными и качественными показателями, доказывающими положительное влияние на успешность и результативность бизнеса.

## **ОПЫТ КОМПАНИЙ ПО ПРИМЕНЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**

Было проведено исследование по изучению опыта различных компаний, которым удалось применить инструменты, соответствующие современным трендам в оценке персонала. Объектом исследования были выбраны только те компании, которые находятся на территории России (включая представительства международных организаций). Данная фокусировка объясняется тем, что в научно-исследователь-

ских работах представлены преимущественно примеры зарубежных компаний по применению практик управления персоналом. Опыт же российских организаций освещен в незначительном количестве работ.

## ТРЕНД В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ BIG DATA

Большие данные ценны тем, что вскрывают неочевидные закономерности. Оценка персонала с использованием этих закономерностей может стать для компании эффективным рычагом управления. Рассмотрим несколько примеров применения технологий Big Data в оценке сотрудников.

Компания **Сбербанк**, российский финансовый конгломерат, разработала сервис «Проверка сотрудника». Он предназначен прежде всего для небольших организаций, у которых отсутствует собственная служба безопасности или HR-отдел для комплексной оценки и проверки потенциальных кандидатов на входе в компанию. Сервис анализирует данные из открытых официальных источников, а также из социальных сетей. Проверка производится только с согласия кандидата. Базовая услуга включает 13 параметров, ее продолжительность около 10 минут. По итогам проверки предпринимателю-работодателю предоставляются сведения о действительности паспорта или временного удостоверения кандидатов, о наличии проблем с законом, штрафов и задолженностей — самый широкий спектр данных, позволяющих объективно оценить перспективы возможных деловых отношений с претендентом на должность.

В компании **МТС**, предоставляющей телекоммуникационные услуги в России, используют большие данные для оценки не новых, а действующих сотрудников. В МТС разработали внутреннюю платформу «Снежинка» — цифровой профиль сотрудника, который осуществляется на основе Social Network Analysis, в переводе означая анализ социальных сетей [6]. На основе различных сведений о сотруднике, например, степень заинтересованности в поставленных задачах, используемые каналы внутренних коммуникаций, увлечения и интересы, загруженность рабочего расписания, составляется комплексная оценка человека в цифровом профиле.

Результатом использования данного продукта компания видит улучшение внутренних коммуникаций, совместной деятельности в коллективе, рост вовлеченности сотрудника и, как следствие, повышение отдачи от вложений в сотрудника. Растет срок службы работника в компании, следовательно, сокращаются затраты на поиск и обучение нового персонала; команды работают быстрее, более качественно создают добавленную стоимость.

Интересный кейс с использованием больших данных есть у компании **ЭКОПСИ Консалтинг**, одного из лидеров на российском рынке консалтинговых услуг в сфере управления персоналом. Компания разработала инструмент «DEEP», который позволяет создать профиль эффективного сотрудника. Алгоритм работы инструмента строится на опросе руководителей в компании об эффективных и неэффективных моделях поведения их подчиненных. Собранная база данных позволяет найти закономерности, составить профиль результативного работника с картой компетенций и применять его для оценки конкретных сотрудников методом сравнения с эталоном.

Компания **Google** применяет Big Data в оценке текущего персонала, а также при найме новых сотрудников [7]. Привлечение, удержание и развитие талантов в Google — это важные бизнес-процессы. Применение анализа больших данных на постоянной основе в разрезе многочисленных

параметров по сотрудникам позволяет компании оценивать результативность персонала и оптимальность расходовемых ресурсов для достижения результата, как следствие, это дает возможность принимать взвешенные управленческие решения. Так, например, использование BigData в оценке деятельности работников помогло компании сократить количество необходимых интервью при найме; увеличить производительность новичков; определить оптимальный организационный размер и форму различных отделов.

## ТРЕНД В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА: АНАЛИТИКА В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Социальные сети стали неотъемлемой частью нашей жизни, в том числе в рабочей сфере. Это один из самых мощных инструментов для коммуникации, освещения каких-либо важных тем, публикации личного или корпоративного контента, а также оценки кандидатов. Рассмотрим несколько примеров.

Российская компания **Связной**, федеральная розничная сеть по продаже широкого ассортимента товаров, в том числе бытовых и авто товаров, активно использует аналитику в социальных сетях при найме сотрудников. В первую очередь анализируются аккаунты, которые указаны у кандидата в резюме [8]. Если в резюме ссылок на социальные сети нет, то специалисты стараются самостоятельно найти и изучить профили.

Разборчивость в выборе информации, размещенной в профиле, компания, конечно же приветствует, также HR-специалисты анализируют баланс между профессиональными интересами, дружескими постами и сообщениями, посвященными близким, друзьям и хобби. Повышают рейтинг кандидата публикации, которые свидетельствуют об его участии в различных общественных мероприятиях, конференциях, выставках, особенно если они соприкасаются с профессиональной деятельностью кандидата. Негативное впечатление формируют посты с элементами насилия или посвященные финансовым махинациям. Настораживают обычно критичные отзывы о предыдущих местах работы и о бывших коллегах.

Более глубоко и целенаправленно подходит к рассмотрению социальных сетей кандидата компания **Визави Консалт** (г. Москва) — кадровое агентство, возглавляющее федеральную рекрутинговую сеть «Визави Метрополис».

Специалисты агентства утверждают, что идеальное резюме может порой насторожить. Социальные сети дают шанс узнать о соискателе больше правдивой и реальной информации, сопоставить с резюме и дать адекватную оценку. Менеджеры по подбору персонала изучают, оценивают адекватность поведения кандидата, грамотность его письменных комментариев. На странице в социальных сетях они просматривают круг общения кандидата и порой используют эту информацию как способ установить контакт [9].

Некоторые компании заостряют свое внимание на личностных качествах и интересах кандидата, которые можно отследить в социальных сетях. Одной из таких компаний является **Lamoda**. Это один из крупнейших интернет-магазинов в России и СНГ. С 2014 г. входит в состав Global Fashion Group.

Специалисты по подбору персонала Lamoda анализируют, как и чем наполнена френд-лента, есть ли полезные контакты. Обращают внимание и на то, в каких сообществах кандидат состоит, сколько среди них профессиональных, какими записями он делится на своей странице, к чему проявляет интерес. Собственные мысли и рассуждения по-

тенециального кандидата тоже способны многое рассказать о нем.

Специалисты отмечают, что отсутствие соискателя в социальных сетях их настораживает. Однако и чрезмерная активность не приветствуется. Так, например, открытые фотографии или видео, выходящие за рамки этических норм, нецензурная или неграмотная речь формируют отрицательное отношение к человеку.

Группа компаний **ЛитРес** — один из крупнейших представителей рынка аудио- и электронных книг — анализирует профили кандидатов, которые претендуют на руководящие позиции и вакансии, связанные с внешними коммуникациями (в том числе продажи, маркетинг и т.д.). Такие сотрудники являются лицом компании, поэтому очень важно, как оформлены их страницы в социальных сетях, каким контентом они наполнены.

Принято считать, что смешанный контент в профиле кандидата говорит о гармоничной, здоровой личности, свидетельствует о балансе времени, распределяемом между карьерными достижениями, хобби и общением с близкими.

Сдержимое страниц в соцсетях может подсказать HR-специалисту, на что стоит делать акцент при описании условий работы и формировании EVP для кандидата. Кроме этого эта информация поможет спрогнозировать, как человек склонен вести себя в конфликтных ситуациях, что его мотивирует, в каком психологическом состоянии он находится. Все эти детали положительно влияют на эффективность процедуры оценки и качество принимаемых на основании нее управленческих решений.

## ТРЕНД В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА: ГЕЙМИФИКАЦИЯ

Геймификация способствует эффективному управлению персоналом, повышению производительности труда, определению лидеров в командах, оцениванию психологических и социальных особенностей участников команды, улучшению коммуникации и взаимоотношений в команде в результате эмоционального вовлечения.

Интернет-портал **Mail.ru**, входящий в корпорацию VK, активно использует геймификацию в процессах оценки и развития персонала. Благодаря геймификации компания имеет возможность более продуктивно работать с информацией и знаниями внутри организации. Сотрудники мотивированы на то, чтобы делиться информацией о событиях из их профессиональной деятельности (где выступают, чем занимаются), таким образом в значительной степени улучшается информационный обмен. Игровые технологии помогают выявить и оценить сотрудников с особыми знаниями и активной жизненной позицией для развития экспертного обучения внутри компании [10]. Таким образом мониторинг деятельности сотрудников в игровом формате позволяет оценить уровень экспертности, выделить пул талантов и выстраивать процессы развития персонала внутренними силами.

**Сбербанк** применяет геймификацию в формате олимпиады с целью оценки потенциала студентов. Компьютерная игра «Битва между банками» погружает игроков в корпоративную жизнь банков. Студенты выступают в роли сотрудников различных подразделений банковской сферы, формируют представление о возможной будущей работе и испытывают свои знания и навыки. По итогам геймифицированной оценки лучшие студенты приглашаются на работу в Сбербанк.

Компания **Proplex**, российский разработчик и производитель оконных ПВХ-систем, также применяет геймификацию

для оценки персонала. Они ввели в эксплуатацию онлайн-тренажер «Миссия комфорт» для закрепления навыков коммуникации с клиентами. Сотрудники, демонстрирующие лучшие показатели, получают подарочные сертификаты в качестве вознаграждения. Кроме функции оценки данная игра несет в себе еще и функцию обучения. Она формирует навыки общения со сложными клиентами, что в свою очередь повышает клиентский сервис компании [11].

Интересен опыт **Marriott International** — международной компании по управлению гостиничными сетями. Она создала игру «My Marriott Hotel» для привлечения и оценки кандидатов. В игре кандидаты должны управлять своим собственным отелем, проектировать ресторан, обслуживать гостей, покупать инвентарь и обучать сотрудников и. В зависимости от качества обслуживания игрок либо зарабатывает очки, либо их теряет, так происходит оценка его компетенций и потенциала. Кроме этого благодаря этой игре кандидаты формируют представление о работе, а компания отфильтровывает тех, у кого нет подходящих навыков [12].

**McKinsey & Company** — консалтинговая компания международного масштаба, использует геймификацию для оценки кандидатов при найме сотрудников. Будущим консультантам McKinsey предоставляется возможность сыграть в достаточно трудную компьютерную игру на тему экологических проблем. В процессе игры соискатель раскрывает свои способности и особенности с точки зрения принятия решений, а HR-специалисты могут дать оценку, насколько эти решения эффективны. Данный метод позволяет оценить и выделить наиболее эффективного сотрудника, подходящего для компании [13].

## ТРЕНД В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА: УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ И ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ

Управление вовлеченностью и обратной связью наряду с другими трендами в сфере оценки персонала базируется на сборе, обработке и анализе данных с использованием различных программных продуктов. Главным отличием современной практики от традиционного подхода (когда вовлеченность оценивается в компании 1–2 раза в год) является непрерывность мониторинга уровня вовлеченности и регулярность обратной связи с высокой степенью частоты.

Компания **Yva.ai**, разрабатывающая сервисы HR-аналитики, помогает организациям руководствоваться распределенными командами и увеличивать вовлеченность сотрудников, следить за их благополучием и уровнем стресса, автоматизированно выявлять неформальных лидеров. Yva.ai изобрела цифровой продукт для компаний, в котором искусственный интеллект осуществляет умные опросы персонала, как следствие, аккумулируется аналитика и появляется возможность прогнозировать некоторые события.

Умные опросы допускают в виде еженедельных коротких пульс-опросов осуществлять исследование вовлеченности, благополучия и удовлетворенности сотрудников по 12 факторам, которые включают 40+ метрик. Кроме этого, цифровой продукт позволяет оценивать и анализировать уровень сотрудничества между работниками. Для проведения подобного анализа требуется получить добровольное согласие сотрудника. Оценка производится на основании цифрового следа работника, который он оставляет на рабочей платформе, в электронной почте и в других корпоративных системах. Аналитика сотрудничества формирует представление о распределении рабочего времени сотрудника, идет оценка скорости реакции, объема коммуникации, количества задач, сопоставление объемов внутренней и внешней переписки и т.д. Если подключен семантический анализ, то рассчита-

ется позитив и негатив, наличие в сообщении похвалы или конфликта. При этом не происходит подмены стандартных форматов вежливости позитивом, а иронии — негативом. Нейросеть четко различает все эти нюансы и позволяет найти закономерности [14].

Наряду с оценкой вовлеченности данный сервис HR-аналитики способен оценивать степень выгорания и вероятность увольнения сотрудника, что оказывает существенное влияние на успешность бизнеса.

Компания **ДОМ.РФ**, финансовый институт развития в жилищной сфере России, внедрила платформенное решение Yu.ai и достаточно быстро вышла на целевые показатели эффективности его использования. Предпосылками к внедрению стала растущая текучесть кадров, ухудшающаяся ситуация с профессиональным выгоранием, а также усложнившиеся коммуникации в коллективе в связи с переходом на удаленный формат работы. Значимыми результатами непрерывной оценки сотрудников методом пульс-опросов стали:

- динамический список ключевых сотрудников,
- эффективная система мониторинга и поддержки сотрудников на удаленной работе,
- дашборды по оценке выгорания и анализу внутренних коммуникаций,
- выявление 75 сотрудников на поздней стадии выгорания, оказание им помощи по выходу из стрессового состояния и удержание ключевых менеджеров в компании.

Хороших результатов от внедрения платформенного решения для управления вовлеченностью и обратной связью достигла компания **Digital Agro**, занимающаяся созданием цифровой экосистемы для сельского хозяйства.

Отправной точкой для использования новых подходов в оценке вовлеченности стали конфликты внутри команды. Благодаря программному продукту удалось наладить анонимную обратную связь от сотрудников; идентифицировать конфликты; распознать выгорание ценных сотрудников и сохранить их в компании. По мнению руководства Digital Agro, новый подход к оценке вовлеченности помогает предотвращать возникновение проблем в команде, а также снижает человеческие и финансовые потери компании.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Высокие темпы цифровизации, а также внедрение смешанных форматов работы формируют новые контуры в направлениях развития HR. Рассмотренные в статье тренды в сфере оценки персонала будут охватывать все большее количество компаний. На основании изученных кейсов можно сделать ряд выводов.

*HR-аналитика и большие данные в центре внимания.* С уверенностью можно утверждать, что фундаментом качественной оценки сотрудников является HR-аналитика, а в современных реалиях — большие данные. Это означает, что организации должны наращивать используемый на регулярной основе инструментарий, а также собственные компетенции в работе с программными продуктами для сбора и обработки информации. Стоит отметить, что сам процесс выстраивания аналитических моделей очень непростой. Но самым сложным по-прежнему остается аналитическая функция не машины, а человека, который должен сделать адекватные выводы на основании больших данных и принять правильное управленческое решение. Программный продукт или сервис способен выдать результат по заданным критериям оценки, но интерпретация и решения остаются за живыми людьми.

*Ставка на вовлеченность.* Оценка персонала является сложным многогранным процессом, эффективность которого связана со множеством факторов. Влияние вовлеченности на результативность работы сотрудников неоднократно доказана различными исследованиями. Все большее число российских руководителей признают высокую значимость непрерывного мониторинга состояния и благополучия персонала через оценку вовлеченности. Руководители должны позаботиться о том, чтобы встроить в ежедневные рабочие будни сотрудников процессы сбора обратной связи для отслеживания и контроля любых изменений в деятельности персонала, а также для предотвращения снижения продуктивности работы и кадровых потерь.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Тренды 2022 года на кадровом рынке. И соискателям, и работодателям придется меняться. — URL: <https://infopro54.ru/news/trendy-2022-goda-na-kadrovno..> (дата обращения: 11.02.2022)
2. *Семина А.П.* Роль оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — №1. — С. 80–85.
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 695 с.
4. *Лукьянова Т.В.* Оценка персонала на основе корпоративных ценностей: кейс АО ОКБ «Гидропресс» // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — № 6 (45). — С. 19–25
5. Zsolt Feher. Managing Director, Hogan Assessments Europe. The Future of HR Assessment in 2018: 5 Hot Trends Shaping the Industry (дата обращения: 13.04.2022)
6. МТС взял сотрудников под тотальный цифровой контроль. — URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2019-12-04\\_mts\\_vzjal\\_sotrudnikov\\_pod](https://www.cnews.ru/news/top/2019-12-04_mts_vzjal_sotrudnikov_pod) (дата обращения: 31.03.2022)
7. Как Google использует Big Data для создания лучшего работника. — URL: <https://hr-portal.ru/story/kak-google-ispolzuet-big-data-dlya-sozdaniya-luchshego-rabotnika> (дата обращения: 15.02.2022)
8. Ведите себя хорошо. — URL: <https://retailer.ru/vedite-sebja-horoshho/> (дата обращения: 25.03.2022)
9. Работа VS соцсети: что HR-ры ищут на страничках кандидатов? — URL: <http://refportal.com/news/business/rabota-vs-socseti-chto-hr-ri-ishiut-na-stranichkah-kandidatov-/> (дата обращения: 25.03.2022)
10. Mail.ru Group и геймификация. — URL: [https://friend.work/blog/articles/mailru\\_group\\_i\\_geimificatcia](https://friend.work/blog/articles/mailru_group_i_geimificatcia) (дата обращения: 25.03.2022)
11. Геймификация в бизнесе: повышайте эффективность сотрудников. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/65676-geymifikatsiya-v-biznese-19-m2> (дата обращения: 25.02.2022)
12. Кейсы по геймификации: как вовлекают в мировых компаниях. — URL <https://hurma.work/rf/blog/kejsy-pogejmifikaczii-kak-voevlekatut-v-mirovyh-kompaniyah-2/> (дата обращения: 25.02.2022)
13. Геймификация 2.0: зачем компании внедряют игры для сотрудников в постковидную эпоху. — URL <https://hr-elearning.ru/gejmifikacija-2-0-zachem-kompanii-vnedrajut-igru-dlja-sotrudnikov-v-postkovidnuju-jepohu/> (дата обращения: 25.02.2022)
14. Big Data в HR. Как использовать большие данные в управлении персоналом. — URL <https://blog.bitobe.ru/article/big-data-v-hr/?ysclid=kzi6175m21> (дата обращения: 08.02.2022)

## REFERENCES

1. Trendy 2022 goda na kadrovom rynke. I soiskatelyam, i rabotodatel'nyam pridetsya menyat'sya [Trends in 2022 in the personnel market. job seekers and employers will have to change.] Available at: <https://infopro54.ru/news/trendy-2022-goda-na-kadrovo..> (accessed 11 February 2022)
2. Semina A. P. Rol' otsenki personala v sisteme upravleniya personalom [The role of personnel assessment in the personnel management system] Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava [Bulletin of Altai academy of economics and law]. — 2020. — № 1. — s. 80–85
3. Upravleniye personalom organizatsii: uchebnik [Organization personnel management: textbook] / pod red. A.Ya.Kibanova. — 4-ye izd. [ed. A.Ya.Kibanova.], dop. i pererab. M.: INFRA-M, 2019. 695 s.
4. Luk'yanova T.V. Otsenka personala na osnove korporativnykh tsennostey: keys AO OKB «Gidropress» [Lukyanova T.V. Personnel assessment based on corporate values: the case of JSC OKB “Gidropress”] // Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Personnel management and intellectual resources in Russia]. — 2019. — № 6 (45). — S. 19–25
5. Zsolt Feher. Managing Director, Hogan Assessments Europe. The Future of HR Assessment in 2018: 5 Hot Trends Shaping the Industry (accessed 13 April 2022)
6. MTS vzyal sotrudnikov pod total'nyy tsifrovoy kontrol' [MTS took employees under total digital control] Available at: [https://www.cnews.ru/news/top/2019-12-04\\_mts\\_vzyal\\_sotrudnikov\\_pod](https://www.cnews.ru/news/top/2019-12-04_mts_vzyal_sotrudnikov_pod) (accessed 31 March 2022)
7. Kak Google ispol'zuyet Big Data dlya sozdaniya luchshego rabotnika [How Google uses Big Data to create a better employee] Available at: <https://hr-portal.ru/story/kak-google-ispolzuet-big-data-dlya-sozdaniya-luchshego-rabotnika> (accessed 15 February 2022)
8. Vedite sebja khorosho [Be good] Available at: <https://retailer.ru/vedite-sebja-horosho/> (accessed 25 March 2022)
9. Rabota VS sotsseti: chto HR-ry ishchut na stranichkakh kandidatov? [Work VS social networks: what are HR-ry looking for on the pages of candidates?] Available at: <http://refportal.com/news/business/rabota-vs-socseti-chto-hr-ri-ishiut-na-stranichkah-kandidatov-/> (accessed 25 March 2022)
10. Mail.ru Group i geymifikatsiya [Mail.ru Group and gamification] Available at: [https://friend.work/blog/articles/mailru\\_group\\_i\\_geimificatcia](https://friend.work/blog/articles/mailru_group_i_geimificatcia) (accessed 25 March 2022)
11. Geymifikatsiya v biznese: povyshayte effektivnost' sotrudnikov [Gamification in business: increase the efficiency of employees] Available at: <https://www.hr-director.ru/article/65676-geymifikatsiya-v-biznese-19-m2> (accessed 25 February 2022)
12. Keysy po geymifikatsii: kak vovlekayut v mirovykh kompaniyakh [Cases on gamification: how they engage in global companies] Available at: <https://hurma.work/rf/blog/keysy-po-geymifikacii-kak-voevlekayut-v-mirovyh-kompaniyah-2/> (accessed 25 February 2022)
13. Geymifikatsiya 2.0: zachem kompanii vnedryayut igry dlya sotrudnikov v postkovidnyuyu epokhu [Gamification 2.0: why companies are introducing games for employees in the post-COVID era] Available at: <https://hr-elearning.ru/geymifikacija-2-0-zachem-kompanii-vnedrajut-igry-dlja-sotrudnikov-v-postkovidnuju-jepohu/> (accessed 25 February 2022)
14. Big Data v HR. Kak ispol'zovat' bol'shiye dannyye v upravlenii personalom [Big Data in HR. How to use big data in personnel management] Available at: <https://blog.bitobe.ru/article/big-data-v-hr/?ysclid=kzi6175m21> (accessed 08 February 2022)

Манфред Кетс де Врис

## МИСТИКА ЛИДЕРСТВА. РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

М.: Альпина Паблишер, 2022, 278 с.

Автор, один из ведущих экспертов Европы в области менеджмента, всесторонне рассматривает феномен лидерства и показывает пути, которые могут улучшить способность руководителя понимать самого себя, мотивировать и поддерживать своих подчиненных. Анализируются такие проблемы, как естественная человеческая тенденция сопротивляться переменам; взаимодействие рационального и иррационального в поведении руководителей; жизненный цикл руководителя и преемственность руководства; утрата энтузиазма и апатия служащих; деструктивные стили руководства.

Кетс де Врис детально исследует характеристики эффективного лидерства и выделяет навыки, отличающие эффективного руководителя. Показывает, как компании могут оценить лидерские способности потенциальных кандидатов и развить навыки лидерства у тех, кто уже занимает руководящие должности. Книга содержит практические упражнения и анкеты, которые помогут оценить положение дел в компании, вскрыть опасные симптомы и предотвратить появление серьезных проблем.

Книга адресована прежде всего предпринимателям, руководителям и топ-менеджерам компаний, однако будет интересна и широкой аудитории.

