

# ЭФФЕКТИВНОЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ КАК КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: ПРИНЦИПЫ, ВОЗМОЖНОСТИ, РИСКИ

## EFFECTIVE PROVISION OF FEEDBACK AS A KEY COMPETENCE OF STAFF MOTIVATION AND INVOLVEMENT: PRINCIPLES, OPPORTUNITIES, RISKS

ПОЛУЧЕНО 02.07.2022 ОДОБРЕНО 14.07.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.08.2022 УДК 658.3.012.4:159.97 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-33-40



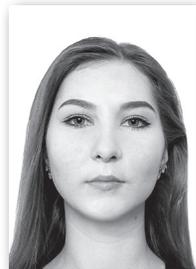
**ЧУЛАНОВА О.Л.**

*Д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, руководитель студенческого научного кружка «Инновационные технологии в управлении персоналом» кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут*

**CHULANOVA O.L.**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration and Human Resources Management, Head of the Student Scientific Circle "Innovative Technologies in Human Resources Management" of the Department of State and Municipal Administration and Human Resources Management, Surgut State University, Surgut*

**e-mail:** chol9207@mail.ru



**БУЛЛЯКУЛОВА Э.Р.**

*Студентка 4-го курса, направление «Управление персоналом», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом», ФГБОУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут*

**BULLYAKULOVA E.R.**

*4th year student in the direction of "Personnel Management", a member of the student scientific circle of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management "Innovative technologies in personnel management", Surgut State University, Surgut*

**e-mail:** bulyakulova@edu.surgut.ru

### Аннотация

В статье представлены результаты исследования и рекомендации по предоставлению обратной связи, способствующей эффективному взаимодействию с сотрудниками, поддержанию их вовлеченности и повышению мотивации. Представлены результаты исследования, раскрывающие актуальность формирования и развития компетенции обратной связи руководителей. В исследовании рассмотрены особенности компетенции обратной связи, возможности конструктивной связи, риски неконструктивной обратной связи. В статье рассмотрен чайка-менеджмент (*Seagull manager*), который относится к стилю руководства, которого необходимо избегать. Теория гуманизации трудовой деятельности на основе эффективной обратной связи позволяет достигать в индивидуальной, коллективной и командной деятельности высоких результатов. В статье представлены методы вознаграждения, применяемые в организациях для мотивации персонала. В статье представлен алгоритм и принципы предоставления обратной связи.

**Ключевые слова:** требования к компетенциям персонала в цифровой экономике, чайка-менеджмент (*Seagull manager*), конструктивная обратная связь, *hard skills* и *soft skills*, обратная связь, алгоритм обратной связи, принципы обратной связи.

### Abstract

The article presents the results of the author's research and recommendations for providing feedback that contributes to effective interaction with employees, maintaining their involvement and increasing motivation. The authors present the results of the study, revealing the relevance of the formation and development of the feedback competence of managers. The study examines the features of the feedback competence, the possibilities of constructive communication, the risks of non-constructive feedback. The article discusses *Seagull manager*, which refers to a leadership style that should be avoided. The authors of the article are supporters of the humanization of labor activity based on effective feedback, which allows achieving high results in individual, collective and team activities. The article presents the methods of remuneration used in organizations to motivate staff. The article presents an algorithm and principles for providing feedback.

**Keywords:** requirements for personnel competencies in the digital economy, *Seagull manager*, constructive feedback, *hard skills* and *soft skills*, feedback, feedback algorithm, feedback principles.

Успешность любой компании зависит от множества факторов, одним из которых является формирование у сотрудников компетенций, позволяющих постоянно развиваться и достигать высоких результатов.

**Актуальность исследования.** Ситуация последних двух лет, обусловленная пандемией COVID-19 и стремительным переходом от вызовов волатильности, нестабильности, неопределенности, неоднозначности VUCA-мира к погружению в хрупкость, тревожность, нелинейность и неопостижимость BANI-мира, привела к тому, что для успешной деятельности организации среди наиболее значимых компетенций на первый план выступают конструктивная обратная связь и прозрачные решения эмпатийных руководителей.

Обратная связь (или feedback) важна в поддержании культуры открытости и прозрачности во взаимодействии с персоналом. Кроме того, она способствует вовлечению персонала в деятельность компании и ее изменению посредством специальных мероприятий, программ лояльности для персонала и поощрения сотрудников [3].

Особое место эффективная обратная связь занимает в условиях удаленной работы и гибридного офиса, поскольку тренд «брендового офиса» трансформируется и теперь наибольшее значение для удовлетворенности трудом приобретают убедительная миссия, прозрачные решения эмпатийных руководителей (конструктивный feedback) и четкая траектория карьерного роста.

Одним из препятствий эффективного развития организации является отсутствие у сотрудников понимания поставленных перед ними задач и стратегических целей компании. Использование регулярной обратной связи руководства с подчиненными позволяет минимизировать данную проблему и привнести осознанность в работу персонала.

**Цель исследования** — провести теоретический анализ компетенции обратной связи, на основе исследования убедиться в актуальности формирования и развития компетенции обратной связи руководителей, идентифицировать риски и возможности формирования компетенции обратной связи.

**Методы и материалы.** В исследовании были применены методы: анкетный опрос; контент-анализ; критический анализ научной и методической литературы по проблеме исследования; метод сравнения и обобщения информации; системный и статистический анализ количественных данных.

**Теоретическая значимость и практическая ценность** результатов исследования заключается в том, что овладение высоким уровнем компетенции обратной связи позволит руководителям лучше понимать своих сотрудников и повышать их вовлеченность в работу и достижение целей компании. К сожалению, многие организации пренебрегают формированием и развитием мягких навыков, считая их совершенствование личной обязанностью сотрудников. Однако цели компании становятся общими во многом благодаря процессу обратной связи, в результате которого проясняются приоритеты, перспективы, появляется образ будущего компании. Как следствие, возникает энтузиазм, доверительное общение и преданность делу.

В основе классификации компетенций (в том числе компетенций руководителей), на которой основано наше исследование, лежит классификация на две группы: hard skills («твердые» навыки) и soft skills («мягкие» навыки).

Hard skills представляют техническую сторону навыков и умений сотрудников. Они непосредственно связаны с профессиональной деятельностью персонала и часто прописаны в должностных инструкциях.

Soft skills — это универсальные компетенции, которые не связаны с конкретным видом деятельности. Soft skills нельзя сформировать за один тренинг, они развиваются в течение жизни. Многие исследователи утверждают, что более 70% успеха человека зависит именно от мягких навыков, поэтому работодатели особо ценят людей, у которых они хорошо развиты. Эти компетенции позволяют намного эффективнее взаимодействовать с другими людьми и добиваться высоких производственных показателей [1].

В нашем исследовании мы взяли за основу определение мягких компетенций (soft skills) как социально-трудовой характеристики совокупности знаний, умений, навыков и мотивационных характеристик работника в сфере взаимодействия людей, умения грамотно управлять своим временем, умения убеждать, ведения переговоров, лидерства, эмоционального интеллекта, обладающих эмерджентностью, необходимых для успешного выполнения работы и соответствующих требованиям должности и стратегическим целям организации, это характеристика потенциального качества, позволяющего описать практически все элементы готовности персонала к эффективному труду в заданной ситуации на рабочем месте в трудовом коллективе [2].

**Результаты.** Для выявления актуальности формирования у управленческого персонала компетенции эффективного предоставления обратной связи в рамках исследования в марте-мае 2021 г. был проведен опрос с помощью Google-формы. В опросе приняли участие 104 респондента (64% женщин и 36% мужчин), работающих в организациях различных форм собственности ХМАО-Югры (рис. 1). Представим некоторые результаты.

Возраст респондентов варьирует от 18 до 60 лет (рис. 2), среди них в возрасте 20–35 лет — 75%, в возрасте до 20 лет — 9%, от 36 до 45 лет — 9%, остальные 7% составляют опрошиваемые старше 46 лет.

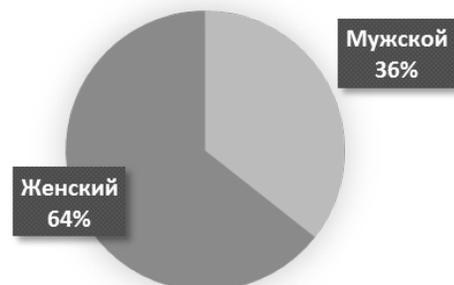


Рис. 1. Количество респондентов по половому признаку

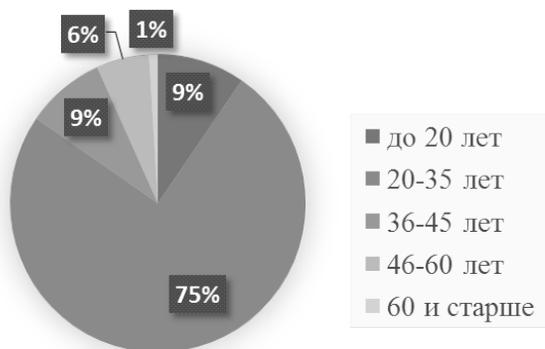


Рис. 2. Возрастной состав респондентов

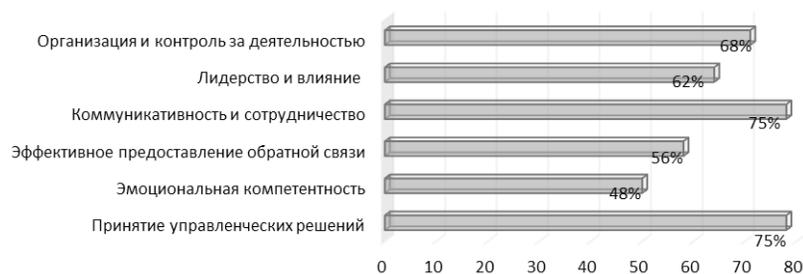


Рис. 3. Приоритетная значимость управленческих компетенций руководителя по мнению респондентов

Составлено авторами.

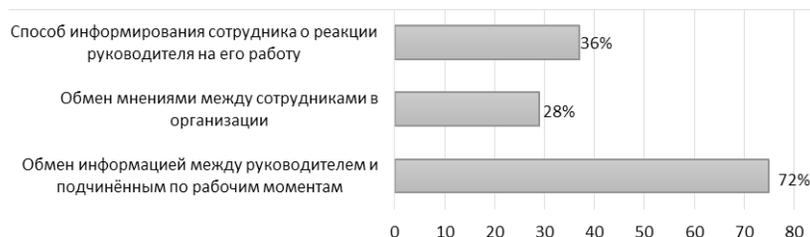


Рис. 4. Что из себя представляет понятие «обратная связь» (feedback) в управлении персоналом по мнению респондентов

Составлено авторами.



Рис. 5. Возможности, предоставляемые руководителю, благодаря конструктивной обратной связи (вопрос с множественным выбором)

Составлено авторами.

Приоритетность компетенции руководителя «эффективное предоставление обратной связи» выбрали 56% респондентов — это немного больше половины (рис. 3). На основе этого мы можем предположить, что для многих респондентов эта компетенция не знакома и в перечне ответов они отдали предпочтение общепринятым компетенциям управленцев.

Одной из задач исследования стало изучение осведомленности респондентов о понятии «обратная связь» и смыслах, которые они вкладывают в это понятие (рис. 4). Большинство считают, что обратная связь — это обмен информацией между руководителем и подчиненным по рабочим вопросам (72% опрошенных). 28% респондентов выбрали вариант «обмен мнениями между сотрудниками в организации». Вероятно, что выбравшим этот вариант ответа важна обратная связь между коллегами во время рабочего процесса, так как это может способствовать более эффективной работе коллектива над решением производственных задач.

Один из вопросов был посвящен возможностям, которые, безусловно, дает конструктивная обратная связь. Вопрос «Для руководителя обратная связь — это инструмент, который позволяет...» был задан респондентам для размышлений о пользе и эффективности обратной связи (рис. 5).

Далее последовал вопрос о важности данной компетенции (рис. 6), в котором основная часть опрошиваемых отдала предпочтение наиболее высоким баллам (4 и 5). Лишь 6% опрошенных оценили важность исследуемой компетенции в 3 балла. Здесь уместно обратить внимание на то, что во втором вопросе компетенцию предоставления обратной связи отметила меньшая часть респондентов (рис. 3), при этом никто из опрошиваемых не оценил важность компетенции ниже 3 баллов.

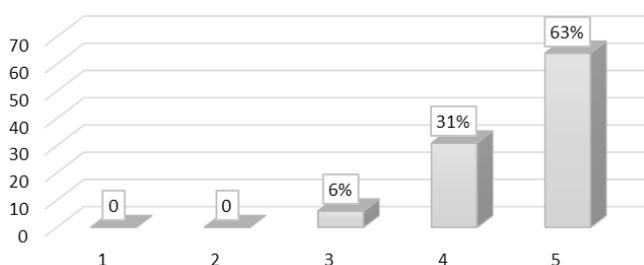


Рис. 6. Уровень важности компетенции эффективного предоставления обратной связи для руководителей (5 — очень важно, 1 — не важно)

Составлено авторами.

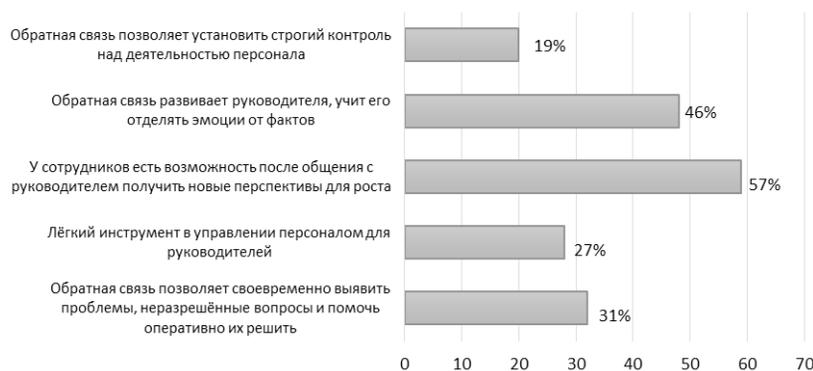


Рис. 7. Достоинства обратной связи

Составлено авторами.

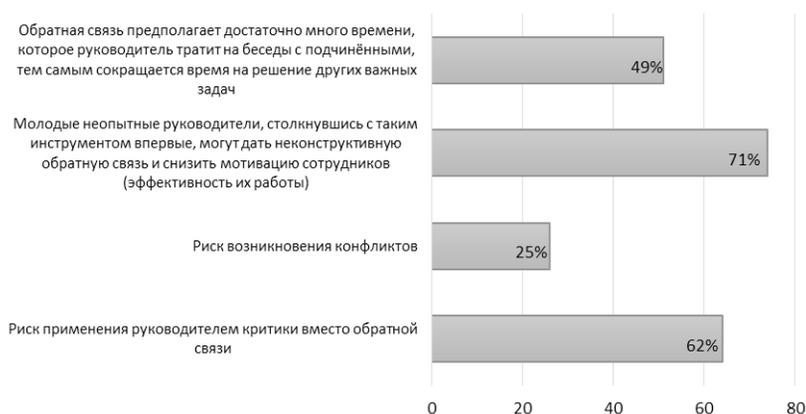


Рис. 8. Недостатки обратной связи по мнению респондентов

Составлено авторами.

Оценивая достоинства и недостатки обратной связи, в последующих двух вопросах респонденты выделили пользу обратной связи как для управленцев (развивает руководителей, учит отделять эмоции от фактов), так и для персонала (возможность получения перспектив для роста) (рис. 7).

Результаты ответов на вопрос о недостатках обратной связи (рис. 8) позволяют предположить, что проблемной областью является подмена руководителями обратной связи на критику, которая способствует демотивации сотрудников и падению эффективности работы персонала.

Логикой нашего исследования был задан вопрос, раскрывающий представления респондентов об отличии эффективной обратной связи от неэффективной (рис. 9). Ответы на это вопрос распределились в диапазоне 30–38%, следовательно, опрашиваемые четко видят разницу и имеют представление об эффективной обратной связи.



Рис. 9. Особенности эффективной обратной связи

Составлено авторами.

Важным в исследовании является разграничение понятий критика и обратная связь. Понимание их особенностей и последствий способствует замене руководителями критики на конструктивную беседу (обратную связь), а также позволяет сотрудникам разумно реагировать на обратную связь, не воспринимая ее как критику. В связи с этим в ходе опроса мы выяснили, что большая часть респондентов (81%) считают ключевым отличием рассматриваемых понятий то, что обратная связь подразумевает активное участие обеих сторон, в отличие от критики (рис. 10).

Мы спросили респондентов, насколько они согласны с утверждением «большинство руководителей используют не обратную связь, а критику». Таким образом мы выяснили, что 25% опрашиваемых уверены, что это утверждение истинно; 69% респондентов сомневаются, следовательно, предполагают, что большинство руководителей предоставляют обратную связь, 6% в этом уверены (рис. 11).

Мнение о том, что руководители не считают формирование компетенции предоставления обратной связи необходимой для успешной деятельности, поддерживают 41% респондентов. 33% считают, что руководители не знают о подобной компетенции, а 26% отметили, что критику считают более эффективной (рис. 12).

Многие управленцы используют критику в отношении подчиненных и не считают необходимым демонстрировать свое одобрение и хвалить тех, кто отличился успешной работой.

Таким образом, можно сделать вывод, что компетенция предоставления обратной связи малоизвестна в российских организациях. Большинство опрошенных не выделяют ее наравне с общепринятыми компетенциями руководителей,

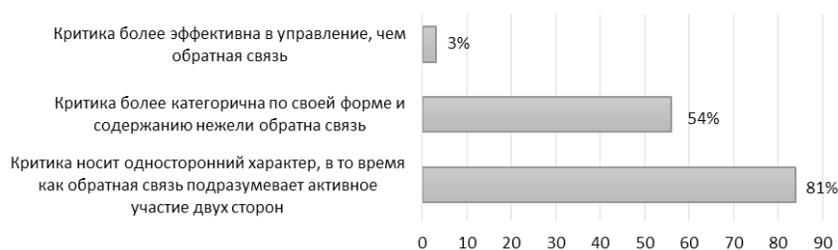


Рис. 10. Отличия обратной связи от критики

Составлено авторами.



Рис. 11. Результаты ответов респондентов на утверждение «большинство руководителей используют не обратную связь, а критику»

Составлено авторами.

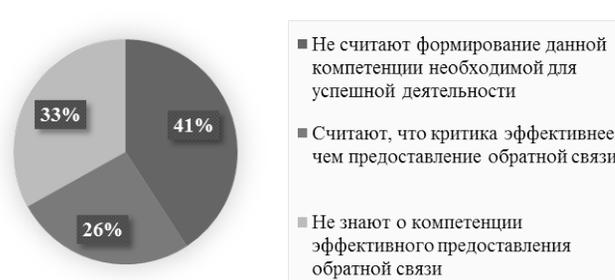


Рис. 12. Причины, по которым некоторые руководители пренебрегают формированием компетенции эффективного предоставления обратной связи

Составлено авторами.

такими как лидерство, коммуникативность, принятие управленческих решений. Однако значительная часть респондентов отмечают достоинства рассматриваемой компетенции и считают актуальной проблему подмены обратной связи критикой в современных организациях. Все это доказывает, что опрашиваемые осознают значимость компетенции предоставления обратной связи и согласны с тем, что руководителям следует ее развивать.

**Обсуждение.** Руководитель оказывает определяющее влияние на раскрытие способностей и потенциала сотрудников, и важное значение в этом процессе имеет обратная связь, позволяющая корректировать либо закреплять желаемые действия подчиненных. Следует отметить, что очень часто обратная связь воспринимается сотрудниками как проблемная область отношений с руководителем [4]. Однако эти опасения необоснованные. Feedback является способом информирования персонала о реакции руководителя на их работу, а не критикой.

Обратная связь приобретает положительный эффект исключительно при осознанном использовании. Здесь уместно обратить внимание, что ее важным аспектом является конструктивность, способствующая выделению важных моментов и логичности высказываний. Таким образом, осознанность и конструктивность позволяют предоставлять качественную обратную связь.

Благодаря качественной обратной связи можно повысить мотивацию персонала к работе и лояльность к руководству и организации. Также отметим, что она помогает сотрудникам проявить себя, мотивирует на качественное выполнение работы, исправление ошибок и не допущение их в дальнейшем, что в синергии приводит к более эффективному достижению целей компании [5].

Некачественная обратная связь, напротив, лишает человека ориентиров в организации и деморализует его, что характеризует негативную модель общения руководителя с подчиненным.

Руководитель использует обратную связь в зависимости от ситуации. Чрезмерная похвала, как и критика, негативно сказывается на рабочем процессе [6].

Компетенция эффективного предоставления обратной связи является одним из важнейших компонентов гибкого управления персоналом, устанавливающим степень достижения цели. Этот процесс строится из выявления достигнутых результатов и разработки действий по их дальнейшему улучшению. Руководитель, проанализировав результаты деятельности подчиненного, может выявить слабые стороны и улучшить его работу, указав, над чем сотруднику стоит поработать. Кроме того, благодаря обратной связи от руководителя, работники могут самостоятельно анализировать и корректировать свои действия. Таким образом, управление с учетом обратной связи способствует созданию партнерских, доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, которые, несомненно, наиболее эффективны в достижении организационных целей.

Каждая компания стремится оптимизировать бизнес, совершенствовать процессы управления, внедрять инновации и различные практики управления развитием организации. В связи с этим необходимо развивать компетенции сотрудников [7].

Для руководителя обратная связь – это инструмент, который позволяет:

- выразить признание сотруднику и поддержать его высокую мотивацию;
- понять причины нежелательного поведения сотрудника;
- скорректировать поведение сотрудника, отклоняющееся от стандартов;
- нацелить сотрудника на развитие в конкретном направлении [8].

Нельзя не заметить, что многие управленцы отождествляют понятия «обратная связь» и «критика».

Некоторые рассматривают критику как категоричный вид обратной связи, но это можно опровергнуть, если обратить внимание на то, что обратная связь подразумевает участие обеих сторон. Кроме того, обратная связь наиболее содержательна, основывается на фактах и нацелена на улучшение ситуации. Критика по своей форме и содержанию носит более категоричный характер. Она не предусматривает воз-

возможности дискуссии о проблеме или ситуации и излагается в одностороннем порядке.

В настоящее время практики часто употребляют понятие чайка-менеджмент, имея в виду руководителей не совсем или вовсе не компетентных, применяющих авторитарный стиль руководства, с низким уровнем развития эмоционального интеллекта и эмпатии, с гипертрофированным чувством собственной значимости. Такие руководители предпочитают разнообразные варианты наказаний, а не поощрения, тем самым разбалансируют свой коллектив или команду. Чайка-менеджмент (Seagull manager), несомненно, относится к стилю руководства, которого необходимо избегать. Гуманизация трудовой деятельности на основе эффективной обратной связи, особенно в условиях пандемии COVID-19 и ставшего уже привычным гибридного офиса позволяет достигать в индивидуальной, коллективной и командной деятельности высоких результатов.

Обратная связь предоставляется сотрудникам не только по факту завершения проекта, но и в ходе выполнения работ. При постоянной коммуникации, а также при регулярной обратной связи руководитель может раскрыть потенциал сотрудников, следовательно, повысить эффективность их работы. Анализ литературы по данной теме позволяет выделить важность обратной связи как со стороны руководителя, так и со стороны персонала, например, после обучения, смены руководства или внедрения новых технологий. В данном случае используют метод анкетирования. Проанализировав полученные данные, можно выявить степень удовлетворенности или недовольства изменениями среди персонала организации. Это способствует гибкому управлению, так как помогает узнать о проблемах и решить их в короткие сроки [9]. В настоящее время разрабатываются и внедряются различные мобильные приложения для работы с персоналом и получения обратной связи от сотрудников. Поэтому процесс сбора и анализа обратной связи происходит намного быстрее, чем раньше [10].

Обратная связь способствует мотивации персонала и может выражаться как в форме диалога между руководителем и подчиненным, так и в виде вознаграждения за качественно проделанную работу. Рассмотрим несколько методов вознаграждения, применяемых в организациях.

1. *Еженедельное поощрение сотрудников.* Предоставление билетов на концерт, в кино и т.п. отмеченным за определенные успехи сотрудникам по окончании недели. Данный метод современной мотивации уже использует М. Цукерберг — основатель компании СЕО.

2. *Самостоятельная оценка работы коллеги.* Например, в компании Zarros каждый сотрудник имеет возможность один раз в месяц вручить своему коллеге 50 виртуальных долларов, если решит, что его работа выполнена на высоком уровне или он достиг отличных результатов. Это своеобразный пример обратной связи между сотрудниками в коллективе. В случае, если сотрудник не отдал деньги никому, они сгорают, то есть не достаются ни одному из коллег. В конце года компания выдает работникам накопленную сумму настоящих деньгами.

3. *Еженедельные беседы руководителя со своими подчиненными.* Каждое собеседование проводится для того, чтобы руководитель услышал от подчиненных их мнение о процессах, происходящих в организации, узнал о проблемах сотрудников, выявил, в чем необходима помощь. При этом руководитель добивается истинной картины, исключая сплетни [11].

Использование инструмента обратной связи имеет свои недостатки. Одним из них являются значительные временные затраты на разговор руководителя с подчиненными.

Обратим внимание, что руководитель, столкнувшись с таким инструментом впервые, потратит гораздо больше времени и с большей долей вероятности не достигнет желаемого результата, в отличие от опытного управленца, обладающего соответствующей компетенцией [12].

Сформировав в себе компетенцию эффективного предоставления обратной связи, каждый руководитель сможет убедиться в простоте и результативности этого инструмента.

Несомненно, на этапе развития компетенции необходимо выделить время и приложить усилия, но со временем она полностью сформируется и станет неотъемлемой частью профессиональной деятельности руководителя.

Для приобретения и развития компетенции эффективного предоставления обратной связи можно использовать как внутренние методы, так и внешние (прохождение курсов и тренингов в специальных учреждениях). Мы выдели наиболее часто встречающиеся:

- получение дополнительного образования;
- прохождение курсов по повышению квалификации;
- участие в семинарах и тренингах, организуемых специализированными компаниями;
- командное решение кейсовых заданий, организованных приглашенными консультантами;
- изучение профессиональной литературы.

Компетенция предоставления обратной связи необходима не только для руководителей. Внутри организации, среди персонала этот инструмент не менее эффективен. Очень часто в крупных и средних компаниях возникает недопонимание, которое можно предотвратить благодаря формированию у сотрудников рассматриваемой компетенции. Следует отметить, что она важна для уточнения информации между коллегами, что помогает избежать неточностей в работе.

Руководитель должен понимать, что при наличии эффективной коммуникации и обратной связи формируется неограниченный потенциал для совершенствования во всех сферах бизнеса и управления людьми.

Для того чтобы начать применять конструктивную обратную связь, следует придерживаться определенного алгоритма. Интегрируя и развивая подходы различных исследователей, практиков, бизнес-тренеров, HR-специалистов, на рис. 13 представлен алгоритм предоставления обратной связи.

В основе проявления компетенции обратной связи лежит следование определенным принципам, которые помогают выстраивать диалог с подчиненными, не оказывая негативного влияния. Проанализировав различные источники, мы сформулировали 7 принципов, которые, на наш взгляд, необходимо знать и придерживаться для успешного владения рассматриваемой компетенцией (рис. 14).

В предоставлении эффективной обратной связи также помогут правила трех П:

1. Понимание: необходимо дать понять подчиненному, что Вы не критикуете его, указав сначала на сильные, а затем на слабые стороны его работы;
2. Принятие: фидбэк должен способствовать появлению у подчиненного внутреннего согласия с полученной информацией;
3. Перспектива: предоставление обратной связи должно способствовать мотивации сотрудника на исправление своих ошибок, а не приводить к демотивации.

Знание необходимой теории, представленных принципов, правил и алгоритма предоставления обратной связи способствует эффективному применению компетенции предоставления обратной связи. Стоит отметить, что формирование компетенции — это поэтапный и непрерывный



Рис. 13. Алгоритм предоставления обратной связи [13]

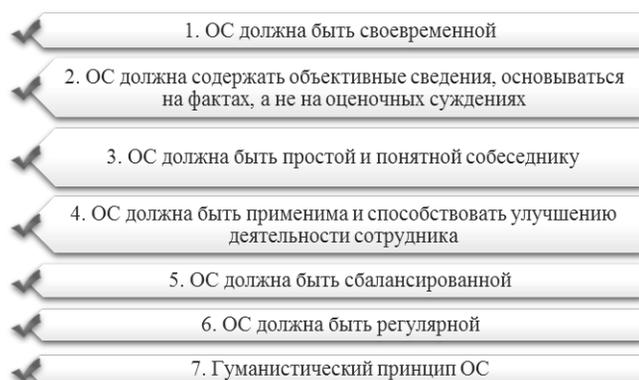


Рис. 14. Принципы предоставления обратной связи

Составлено авторами.

процесс, требующий длительного времени. В следующих публикациях будет представлены разработанные нами уровни сформированности компетенции обратной связи и поведенческие индикаторы, что позволит более качественно подходить к вопросу формирования и развития компетенции обратной связи.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Чуланова О.Л. Развитие мягких навыков (soft skills) руководителей в соответствии с целевой моделью компетенций [Электронный ресурс] // Материалы Афанасьевских чтений. — 2017 — С. 45–54. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-myagkih-navykov-soft-skills-rukovoditeley-v-sootvetstvii-s-tseloy-modelyu-kompetentsiy/viewer> (дата обращения: 20.04.2022).
2. Ивошина А.И., Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» — 2017. — Т. 9. — № 1. — URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf> (дата обращения: 20.04.2022).
3. Бокарева В. Тренды в управлении персоналом 2020 [Электронный ресурс] // hr-elearning.ru — отраслевой интернет-журнал для HR-менеджеров. 2019. — URL: <https://hr-elearning.ru.turbopages.org/hr-elearning.ru/s/trendy-v-upravlenii-personalom-2020-godu/> (дата обращения: 20.04.2022).
4. Селиванова А.В. Инновационная роль управления персоналом (HR) в развитии современной компании [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. — 2017. — № 4. — URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/04/81547> (дата обращения: 20.04.2022).
5. Ребрикова Н.В. Гибкое управление персоналом и эффективность компании [Электронный ресурс] // Экономика. Бизнес. Банки, 2020. — № 7. — С. 138–146. — URL: <http://elib.fa.ru/art2020/bv2523.pdf> (дата обращения: 20.04.2022).
6. Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации [Электронный ресурс] // Управленческие науки. — 2019. — № 3. — С. 86–95. — URL: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/549784/#1> (дата обращения: 20.04.2022).
7. Костенко Е.П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс] // Журнал институциональных исследований. — 2018. — № 4. — С. 107–123. — URL: [https://www.hjournal.ru/files/JER\\_9\\_4/JER\\_9.4\\_8.pdf](https://www.hjournal.ru/files/JER_9_4/JER_9.4_8.pdf) (дата обращения: 20.04.2022).
8. Обратная связь как инструмент управления. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.treninginsk.ru/stati/9-stati/87> — (дата обращения 20.04.2022).
9. Трансформация механизма управления персоналом в условиях формирования нового технологического уклада [Электронный ресурс] // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС 2020. — № 2. — URL: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/571185/#11> (дата обращения 20.04.2022).
10. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В. Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик [Электронный ресурс] // Вестник Омского университета. — 2016. — № 4. — С. 101–109. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-rabote-s-personalom-obzor-sovremennyh-praktik> (дата обращения 11.04.2022).

11. Ходыкина А.И., Бабинцева Е.И. Инновационные подходы к мотивации трудовой деятельности [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2016. — № 12. — URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13102> (дата обращения 22.04.2022).
12. Feedback talk как один из инструментов управления персоналом. [Электронный ресурс] // URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/Feedback\\_talk.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/Feedback_talk.shtml) (дата обращения 20.04.2022).
13. Принцип обратной связи: каких правил придерживаться при общении с сотрудниками [Электронный ресурс] // URL: <https://www.hr-director.ru/article/67319-printsip-obratnoy-svyazi-18-m11> (дата обращения 20.04.2022).

## REFERENCES

1. Chulanova O.L. Development of soft skills (soft skills) of managers in accordance with the target competency model // Proceedings of the Afanasiev Readings. — 2017 — from 45–54. [Electronic resource] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-myagkih-navykov-soft-skills-rukovoditeley-v-sootvetstvii-s-tselevoym-modelyu-kompetentsiy/viewer>
2. Ivonina A.I., Chulanova O.L., Davletshina Yu.M. Modern directions of theoretical and methodological developments in the field of management: the role of soft-skills and hard skills in the professional and career development of employees. / [naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf](http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf) (free access) (accessed 20.04.2022).
3. Bokareva V. Trends in personnel management 2020 // hr-elearning.ru — industry online magazine for HR managers. 2019. [Electronic resource] // URL: <https://hr-elearning.ru/turbopages.org/hr-elearning.ru/s/trendy-v-upravlenii-personalom-2020-godu/> (accessed 20.04.2022).
4. Selivanova A.V. Innovative role of personnel management (HR) in the development of a modern company // Modern scientific research and innovation. 2017. No. 4 [Electronic resource] // URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/04/81547> (Accessed 20.04.2022).
5. Rebrikova N.V. Flexible personnel management and company efficiency // Economics. Business. Banks, 2020. — No. 7. P. 138–146. [Electronic resource] // URL: <http://elib.fa.ru/art2020/bv2523.pdf> (accessed 20.04.2022).
6. Kurina T.N. The concept of talent management as a special category of employees of the organization // Management Sciences. 2019. № 3. S. 86–95. [Electronic resource] // URL: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/549784/#1> (Accessed 04/20/2022).
7. Kostenko E.P. Modern trends in personnel management: domestic and foreign experience // Journal of institutional research, 2018. No. 4. pp.107–123. [Electronic resource] // URL: [https://www.hjournal.ru/files/JER\\_9\\_4/JER\\_9.4\\_8.pdf](https://www.hjournal.ru/files/JER_9_4/JER_9.4_8.pdf) (accessed 20.04.2022).
8. Feedback as a management tool. [Electronic resource] // URL: <https://www.treninginsk.ru/stati/9-stati/87> — (accessed 20.04.2022).
9. Transformation of the personnel management mechanism in the context of the formation of a new technological order. // State and municipal administration Scientific notes of the SKAGS 2020 No. 2 [Electronic resource] // URL: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/571185/#11> (accessed 20.04.2022).
10. Odegov Yu.G., Loginova E.V. Modern trends in work with personnel: a review of modern practices // Bulletin of Omsk University. Series «Economics» 2016. No. 4. pp. 101–109. [Electronic resource] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-workote-s-personalom-obzor-sovremennyh-praktik> (accessed 04/11/2022).
11. Khodykina A.I., Babintseva E.I. Innovative approaches to the motivation of labor activity // Economics and management of innovative technologies. 2016. No. 12 [Electronic resource] // URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13102> (accessed 22.04.2022).
12. Feedback talk as one of the personnel management tools. [Electronic resource] // URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/Feedback\\_talk.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/Feedback_talk.shtml) (accessed 20.04.2022).
13. The principle of feedback: what rules to follow when communicating with employees [Electronic resource] // URL: <https://www.hr-director.ru/article/67319-printsip-obratnoy-svyazi-18-m11> (accessed 20.04.2022).

Кокинз Г.

## УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ. КАК ПРЕОДОЛЕТЬ РАЗРЫВ МЕЖДУ ОБЪЯВЛЕННОЙ СТРАТЕГИЕЙ И РЕАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

М.: Альпина Паблишер, 2021, 320 с.

Управление результативностью — это процесс управления стратегией организации при помощи полностью интегрированной системы методологий улучшения бизнеса. Управление результативностью включает методологии, измерение, процессы, программные средства и системы управления деятельностью организации. Признанный эксперт современных систем управления стоимостью и повышения результативности Гэри Кокинз в своей книге показывает, как корпорации могут использовать инструменты управления результативностью, и существующие издавна, и созданные в последние годы. Сбалансированная система показателей, концепция «шесть сигм» и процессно-ориентированное управление позволяют собирать данные, преобразовывать и трансформировать их в информацию, полезную при принятии решений.

