

# СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

## MODERN PRACTICES ASSESSMENT OF STAFF

ПОЛУЧЕНО 20.02.2025 ОДОБРЕНО 25.02.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.06.2025 УДК 331.217 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-3-37-42



**ЗАХАРОВ Д.К.**

*Д.э.н., профессор кафедры «Управление персоналом» ГУУ, Москва*

**ZAKHAROV D.K.**

*Doctor in Economics, professor, department of Human Resource Management. State University of Management, Moscow*

**e-mail:** personal.guu@mail.ru



**КАШТАНОВА Е.В.**

*К.э.н., доцент кафедры «Управление персоналом» ГУУ, Москва*

**KASHTANOVA E.V.**

*Ph.D. in Economics, docent, department of Human Resource Management. State University of Management, Moscow*

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

### Аннотация

В статье анализируются основные тенденции деловой оценки персонала в российских организациях, отмечается, что от точности деловой оценки зависят важнейшие управленческие решения. При этом выделена негативная тенденция роста числа центров оценки и всевозможных аттестаций, проводимых формально. Отмечено, что крупные организации имеют ещё одну существенную проблему, также связанную с формализацией проведения деловой оценки – это привлечение сторонних провайдеров, применение общих оценочных инструментов, классических критериев оценки результативности и трудового потенциала работников, не адаптированных к нуждам конкретных организаций. Выявлено, что деловая оценка остаётся единственным возможным объективным методом управления деловой карьерой в организации в целом и применительно к каждому конкретному работнику и требует пересмотра применяемых методов и инструментов.

**Ключевые слова:** тенденции деловой оценки в российских организациях; зависимость управленческих решений от деловой оценки; уровень автоматизации деловой оценки; интервью с кандидатами на вакантные должности; цифровые инструменты деловой оценки.

### Abstract

The article analyzes the main trends in assessment of staff in Russian organizations, and notes that the most important management decisions depend on the accuracy of assessment. At the same time, a negative trend is highlighted in the growth of the number of assessment centers and all kinds of certifications carried out formally. It is noted that large organizations have another significant problem, also associated with the formalization of assessment - this is the involvement of third-party providers, the use of general assessment tools, classical criteria for assessing the effectiveness and labor potential of employees that are not adapted to the needs of specific organizations. It is revealed that assessment remains the only possible objective method of managing a business career in an organization as a whole and in relation to each specific employee and requires a revision of the methods and tools used.

**Keywords:** assessment of staff trends in Russian organizations; dependence of management decisions on assessment of staff; level of automation of assessment of staff; interviews with candidates for vacant positions; digital tools for assessment of staff.

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Деловая оценка персонала в настоящее время является достаточно трудной задачей, поскольку в период всеобщей глобализации службам персонала приходится оценивать одновременно несколько тысяч работников. При этом от точности деловой оценки зависят важнейшие управленческие решения, кроме того, существенным моментом является соблюдение установленных сроков и выделенных финансовых средств. В сложившихся обстоятельствах цифровые инструменты деловой оценки выигрывают по сравнению с традиционными по многим показателям.

Кроме того, эффективность того или иного инструмента деловой оценки помимо сроков и финансовых затрат может быть оценена по показателю точности результатов. В качестве наиболее точных зарекомендовали себя: глубокий персонализированный ассессмент-центр, проведение анализа опыта и профессиональных достижений работника. Крупные организации и агентства по подбору персонала отдают предпочтение вышеуказанным инструментам, остальные среднестатистические компании не могут прибегнуть к их помощи в следствие их высокой стоимости. Малый и средний бизнес последнее время практически не использовал как таковую расширенную, профессиональную деловую оценку персонала. Поэтому и сама практика, и инструменты деловой оценки углублённо не оценивались в России в те-

чение длительного периода времени. Однако нельзя оставлять без внимания тот факт, что в течение последних трёх лет Россия испытала на себе усиленное воздействие макроэкономических и микроэкономических факторов, которые в обязательном порядке должны быть отражены в практиках, технологиях и самих инструментах деловой оценки. Иначе её точность может быть под угрозой.

В целом факторы, которые претерпели существенные изменения, и которые необходимо учесть в инструментах деловой оценки, касающиеся следующих аспектов: категории сотрудников, которые оценивать необходимо и актуально под конкретные задачи развития организации; правильная постановка задач проведения деловой оценки; возможный уровень автоматизации проведения деловой оценки конкретной компании; требуемая точность, результативность и информативность используемых инструментов деловой оценки в каждом конкретном случае (от этого коренным образом будет зависеть бюджет её проведения); кто и как будет разрабатывать и измерять критерии деловой оценки; проблемы проведённых ранее практик деловой оценки в конкретной компании.

Данные факторы были выделены по результатам опроса российских организаций [6]. И основной выявленной проблемой стала формализация деловой оценки, проведение её «для галочки», в целях избежания негативных последствий для оцениваемого персонала. При этом тенденция роста проводимых формально центров оценки и всевозможных аттестаций в последние годы демонстрирует дальнейший рост, примерно на 4% за год [2].

Причин сложившейся ситуации несколько. Во-первых, главной оцениваемой категорией персонала является линейный персонал. Во-вторых, в крупной компании деловую оценку осуществляют непосредственные руководители и менеджеры высшего звена. Формальная деловая оценка осуществляется для анализа результатов труда уже работающего персонала, который в основной массе устраивает руководителей, которые, в свою очередь, ничего не хотят менять в сложившейся ситуации.

Отметим, что формальная деловая оценка проникла и в систему подбора и найма персонала. Практически в каждой организации присутствует первичное структурное собеседование с менеджером по подбору, который на этом же этапе из-за формального подхода теряет ценных кандидатов, не проводя более глубокий отбор по необходимым профессиональным критериям. Затем эти формально одобренные кандидаты проходят такое же формализованное собеседование со своим будущим непосредственным руководителем, который выбирает наиболее удобного для себя кандидата, часто жертвуя при этом необходимыми профессиональными навыками. Непосредственный руководитель боится конкуренции со стороны вновь нанятого сотрудника, формально соблюдая все необходимые этапы отбора, но не углубляясь в оценку профессиональных особенностей кандидатов. Далее кандидат проходит разного рода формальные тесты, результатом которых становится ограниченное решение: принят или не принят в организацию. Инструменты деловой оценки, которые являются более глубокими, точными и информативными, но также и более дорогостоящими (центры оценки, глубинные собеседования, совместное решение кейсов) применяются, как мы отметили выше, крайне редко. И, наоборот, в моду входят наименее глубокие и точные методы и инструменты, такие как онлайн и видеоинтервью, поверхностная проверка по различным базам службой безопасности, которые в свою очередь, могут быть использованы при необходимости, но никак не могут быть основанием для принятия окончательного решения [3].

Крупные организации имеют ещё одну существенную проблему, также связанную с формализацией проведения деловой оценки — это привлечение сторонних провайдеров, применение общих оценочных инструментов, классических критериев оценки результативности и трудового потенциала работников, не адаптированных к нуждам конкретных организаций. Как результат — низкий интерес к результатам деловой оценки со стороны руководства организации и непосредственных руководителей каждого сотрудника, их низкая мотивированность на участие в процедуре деловой оценки, а затем — и глобальные проблемы полного несоответствия целей деловой оценки персонала и полученных результатов. Негатива прибавляют высокие бесполезные затраты, потраченное работниками время, психологический стресс сотрудников во время проведения процедуры оценки.

Организации, страдающие от проблемы проведения формальной деловой оценки персонала, наблюдающие конкретные негативные последствия такой оценки, относятся практически ко всем важнейшим отраслям экономики: производство, строительство, розничная и оптовая торговля, транспорт и логистические системы, медицина, фармацевтическая отрасль, банковская сфера, государственные органы [12].

## ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Исходя из выявленных проблем и тенденций, логично проявляются цели деловой оценки персонала в организациях. На первом месте — оценка результатов труда и профессиональных качеств существующего персонала. Поскольку деловая оценка остаётся единственным возможным объективным методом управления деловой карьерой в организации в целом и применительно к каждому конкретному работнику. Не менее важным является и такой результат деловой оценки, как уменьшение последствий от рисков, возникающих при подборе и найме персонала на работу.

Актуальная цель, вышедшая на первый план в последние годы — это формирование комплекса мероприятий, направленных на повышение вовлечённости и лояльности работников организации. Особенно это касается ИТ-сферы, где квалифицированные сотрудники и по сей день представляют огромный интерес для руководителей. Поэтому процесс удержания ценных работников также берёт свою основу в процедурах и инструментах деловой оценки. Деловая оценка, с этой точки зрения, позволяет выявить ключевые мотиваторы ценных работников, определить факторы профессионального выгорания, причины возможного ухода ценного персонала из компании [14].

## ТОЧНОСТЬ И ИНФОРМАТИВНОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Что касается инструментов деловой оценки персонала, стоит отметить, что их набор в настоящее время также зависит от того, какими финансовыми возможностями располагает организация, насколько формален подход к деловой оценке у её руководства, какие виды аттестации персонала необходимы для текущей деятельности компании в зависимости от сферы её деятельности и других факторов.

Как мы отметили выше, описывая проблему формальности проведения оценочных мероприятий, стандартные структурированные интервью с кандидатами на вакантные должности, а также оценка сотрудника его непосредственным руководителем присутствуют практически повсе-

местно. В настоящее время — это наиболее дешёвые и лаконичные инструменты оценки, поскольку непосредственный руководитель в любом случае в повседневной деятельности контролирует выполнение функций своих подчинённых, а отдел управления персоналом или менеджер по подбору всегда интервьюирует кандидатов на имеющиеся вакансии. Разные виды и методы тестирования (квалификационные, психологические тесты, специальные тесты знаний, самоопросники, практические кейс-ситуации) дают возможность провести деловую оценку более высокого количества сотрудников, однако оценка будет обезличена. Специальные профессиональные задачи решают тесты на детекторе лжи, глубинные собеседования и центры оценки.

Как показывают аналитические исследования, проводимые в компаниях различных отраслей и сфер деятельности, информативность и точность рассмотренных выше инструментов оценки сильно варьируется [9]. Информативность показывает, насколько полно освоены полученные аналитические данные могут описать образ сотрудника, а также возможно ли на основе этих данных принять управленческое решение относительно его дальнейшей карьеры в организации. Точность инструмента деловой оценки — это оценка валидности того, насколько данный инструмент пригоден к использованию для количественного измерения оцениваемых критериев и показателей эффективности работы сотрудника. Все рассмотренные выше инструменты были оценены по шкале 10 баллов, 10 — максимальная информативность и точность, а 1 балл — минимальная. Респондентами были руководители подразделений управления персоналом российских организаций [1, 5]:

центры оценки — 8; практические кейсы — 7,8; глубинные интервью — 7,7; квалификационные тесты знаний, умений и навыков — 7,3; психологические тесты — 7; структурированные интервью — 6,7; оценочные конференции — 6,5; опросы 360 градусов — 6,2; оценка непосредственным руководителем — 5,9; проверка на «детекторе лжи», проверки службой безопасности — 5,7; видеоинтервью — 5; проективные методики — 4,8.

Отметим, что корреляция между показателями точности и информативности достаточно высока, и составляет 0,93 балла. Таким образом, становится понятно, что инструменты деловой оценки, оцениваемые по этим двум критериям, в целом понимаются специалистами как «пригодные» и «малопригодные» для деловой оценки персонала.

Интересным представляется тот факт, что участники данного аналитического исследования не видят дальнейшей перспективы такого повсеместно используемого в настоящее время формального инструмента, как оценка непосредственным руководителем. И если сами руководители считают себя основными «оценщиками» персонала, и даже выдвигают «концепцию *HR Zero*», в которой службе управления персоналом отводится место обслуживающего подразделения, то сами службы управления персоналом в корне не согласны с такой постановкой вопроса, и видят в оценке работника его непосредственным руководителем высокую долю субъективизма. Детектор лжи также, по мнению менеджеров по управлению персоналом окончательно уйдёт в прошлое из-за его некорректности и непсихологичности по отношению к оцениваемому персоналу.

## ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Однако, как все остальные сферы управленческой деятельности, управление персоналом не может остаться в стороне от более глубокого внедрения цифровых инстру-

ментов деловой оценки. Безусловно, крупные организации обладают рядом преимуществ в данном вопросе перед средним и малым бизнесом, поскольку могут внедрить наиболее дорогостоящие, точные и информативные инструменты, однако рынок информационных цифровых технологий может предложить самые разнообразные инструменты по набору оцениваемых критериев, сложности, информативности и цене. Проанализируем наиболее популярные из них [13].

Тест «*Potential in Focus (PiF)*» — системное тестирование, анализирующее трудовой потенциал работника. Тест позволяет оценить личностные, психологические особенности сотрудника, оценить его потенциальную успешность на будущей должности. PiF представляет собой интересный комплексный подход к деловой оценке и представлен в виде шести тестов разнообразных направлений. Различия тестов позволяют получить результаты с высоким уровнем точности и информативности. Руководители организаций получают подробный понятный отчёт, не требующий дополнительной расшифровки и разъяснений. Оцениваемый знакомится с результирующим баллом своего трудового потенциала, получает индивидуальный отчёт и персональные рекомендации по дальнейшему развитию трудового потенциала.

*Dark Personality Inventory (DPI)* — это тестирование деструкторов-особенностей работника, которые развиты на максимальном уровне. Такие особенности показывают себя во время критических ситуаций на работе, при стрессе. Деструкторы обычно значительно уменьшают показатели эффективности работы персонала, вносят хаос, повышают уровень конфликтности в коллективе, разрушают конструктивную рабочую обстановку [8]. Кроме того, тестирование *DPI* помогает решить ряд вопросов в уже сложившейся деструктивной обстановке. В частности анализируется: кого из персонала можно отнести к тем, кто несёт наименьший деструктивный риск, как каждый работник может регулировать персональные деструкторы, возможен ли в текущей ситуации приём на работу специального антикризисного менеджера, насколько эффективно это отразится на конкретной деструктивной ситуации.

Тестирование *DPI* направлено на анализ двенадцати важнейших деструкторов, среди них: эмоциональность, расчётливость, независимость, непрактичность, настороженность, жёсткость, авантюризм, и наоборот: покорность, безынициативность, жертвенность, расслабленность и осторожность. Интересно, что данный инструмент хорошо принимается персоналом организации, поскольку позволяет разрешить сложные деструктивные и конфликтные ситуации, воспринимается работниками, как наиболее психологичный, щадящий и перспективный инструмент, которого «не нужно бояться».

*Выявление компетенций с использованием искусственного интеллекта «delta.ai»* [4]. Опросник «*delta.ai*» — опросник, оценивающий компетенции персонала, особенности поведения работников, качества, которые влияют на эффективность и результаты труда работников, занимающих различные должности и позиции. В силу этих особенностей «*delta.ai*» применяется при подборе персонала на вакантные должности, выдвижение кандидатур в кадровый резерв, при планировании деловой карьеры и обучения персонала в организации. Всего анализируется восемнадцать ключевых профессиональных компетенций. Среди них: способность к анализу и принятию управленческих решений, направленность на результативную работу, оценка взаимодействия в команде и др. «*Delta.ai*» адаптируется под оценку персонала по специально разработанным корпоративным моделям компетенций конкретных организаций. Для сотрудни-



ков и их руководителей формируются детальные отчёты, в которых прописаны чёткие рекомендации по дальнейшему использованию и развитию выявленных компетенций и их уровней.

*Тестирование вновь нанятых в организацию работников, позволяющее рассчитать и запланировать будущую эффективность работы кандидатов «AIM»* [7]. «AIM» это тестирование, разработанное с целью разработки прогноза оценки эффективности деятельности нового работника в организации. Ещё на стадии отбора персонала при найме тест «AIM» анализирует биографические данные кандидата на вакантную должность, исследует его личностные особенности и характеристики. Тест «AIM» возможно настроить на разные виды прогнозов: прогноз длительности работы сотрудника в организации, выявление потенциальных причин его ухода из компании и пр. Разработанные прогнозы применяют для того, чтобы выделить из всех рассматриваемых кандидатов тех, кто проработает в организации наиболее длительный период времени вне зависимости от факторов, влияющих на продолжительность работы, и существующей системы стимулирования и удержания персонала. Тест «AIM» опирается на общий комплексный опросник; который может быть адаптирован к различным вакантным должностям. Кроме того, данный инструмент и его прогнозные результаты дают возможность выбрать для кандидата ту должность, на которой он сможет достичь наивысшей эффективности в организации.

*Центр оценки персонала «Webassessment».* Инструмент веб-ассесмента позволяет провести полноценный Центр оценки персонала в онлайн-версии. Работник опрашивается и делает все задания в своём личном кабинете, а комиссия из наблюдателей производят деловую оценку, заполняя заранее разработанные формы. Удобство инструмента заключается в том, что удалённо в состав комиссии могут бы включены все необходимые работники, а оцениваемые могут произвести заполнение опросников в удобное для них время. Инструмент веб-ассесмента позволяет значительно сократить расходы на проезд как членов оценочной комиссии, так и самих оцениваемых сотрудников, особенно если филиалы организации располагаются в разных городах и даже странах. Исчезает необходимость распечатывания оценочных таблиц и других материалов. Все необходимые данные объединяются и анализируются автоматически. В итоге все члены комиссии получают отчёт, в который при необходимости они могут добавить свои пометки и дополнения. В веб-ассесмент могут быть подгружены самые разнообразные виды тестов, заданий и кейсов.

*Тесты способностей «Switch»* — интересный инструмент, направленный на анализ математических способностей, логики, вербальных коммуникативных качеств. На практике может быть использован и как метод отбора персонала при найме, и как метод оценки деятельности работников организации. Применяется для различных категорий персонала, содержит три основных теста, соответственно направленных на вышеуказанные области. Инструмент «Switch» достигает максимальной точности результатов тестирования при достаточно объёмной выборке тестируемого персонала. Желательно использовать данный инструмент в тестируемых группах от 300 человек. Тест позволяет выявить тестируемых с самым низким и высоким уровнем способностей трёх указанных направлений.

*Тестовый мотивационный опросник «Engage».* Инструмент «Engage» даёт возможность выявить ключевые мотиваторы и, соответственно, возможные стимулирующие факторы и условия труда персонала, оказывающие наибольшее воздействие на вовлеченность в выполнение функций и на конеч-

ную эффективность деятельности работника. Помимо выявления этих факторов инструмент «Engage» даёт рекомендации по повышению эффективности труда персонала, по совершенствованию действующей системы стимулирования работников, по адаптации персонала в организации. Инструмент «Engage» направлен на выявление двенадцати мотиваторов и стимулирующих факторов. Среди них: достижения работников (признание их заслуг в организации, карьерный рост, амбициозные цели), развитие персонала (самостоятельность, творчество в решении повседневных задач, а также общее профессиональное развитие в компании), условия труда (оптимальность организационной структуры, условия труда, уровень трудового дохода и заработной платы), сплочённость коллектива (наличие общей команды и мини-групп в организации, ориентация на клиента, общественно-социальная полезность). Инструмент «Engage» помимо совершенствования системы стимулирования персонала направлен на предотвращение процесса увольнения ценных сотрудников из организации. Инструмент «Engage» интересен применением специального ипсативного формата заданий и вопросов, направленных на нивелирование вероятности подлога и обмана при ответе на вопросы. Он создаёт полноценную структурированную систему мотивации и стимулирования конкретного работника.

*Инструмент оценки профессионального выгорания «FADE»* — это логично выстроенный опросник, позволяющий выявить и измерить такой интересный показатель, как профессиональное выгорание работников. К профессиональному выгоранию специалисты по управлению персоналом относят процессы, связанные с выражением работниками различных форм усталости, профессионального истощения на конкретной должностной позиции в организации. Профессиональное выгорание может произойти в результате затяжного стресса и других негативных факторов. Инструмент «FADE» ставит перед участниками опроса следующие вопросы: каким образом можно повысить эффективность их труда в компании, какие конкретные причины имеет профессиональное выгорание, выявляет конкретные факторы неудовлетворённости работника своей деятельностью и организацией в целом. Для организации инструмент «FADE» помогает выявить персонал с «горящими глазами», работников, планирующих уволиться в ближайшей перспективе и работников, находящихся в промежуточном состоянии между двумя этими крайними точками. Если позиция работника поддаётся изменению, данный инструмент подскажет, как можно изменить текущее состояние и эмоциональный фон.

## ПРОБЛЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Безусловно, учитывая описанную нами выше проблему формальности проведения деловой оценки персонала в российских организациях, и появлении множества современных цифровых инструментов деловой оценки, руководство организаций и службы управления персоналом заинтересованы во внедрении новейших методов и форм оценки, однако и этот процесс сталкивается с рядом проблем.

Среди них можно отметить следующие: информационные технологии до сих пор используются неполноценно, рутинная работа занимает очень много времени; непосредственные руководители слабо мотивированы на качественный процесс деловой оценки своих подчинённых; все решения, касающиеся продвижения и деловой карьеры персонала принимаются без учета результатов проводимой

деловой оценки; организации не обладают необходимыми финансовыми и информационными ресурсами для внедрения новейших инструментов деловой оценки; высшее руководство организаций имеет рассогласованную позицию касательно использования инструментов оценки и дальнейшего продвижения результатов оценки в работу компании; деловая оценка проводится в организациях редко и бессистемно, и такая ситуация устраивает большинство сотрудников компаний, поскольку они боятся проведения реальных оценочных мероприятий и их результатов; оценочные комиссии состоят из недостаточно квалифицированных сотрудников, которым не хватает знаний и опыта в этой сфере; деловая оценка персонала всё ещё проводится неконструктивно, сопровождается высоким уровнем стресса для сотрудников, реальные важные цели не коррелируются с декларируемыми.

Для того чтобы новые методы деловой оценки персонала внедрялись своевременно и эффективно, необходимо, чтобы персонал и руководство организаций испытывали удовлетворённость от проведения оценочных мероприятий и их результатов. Существуют системные факторы, которые показывают, насколько система деловой оценки персонала эффективно и правильно выстроена и спланирована. К ним относятся: уровень цифровизации, наличие или отсутствие участия и сопровождения со стороны руководства компании, глубина и тщательность проведения, уровень и количество формальных оценочных процедур, регулярность и системность проведения, возможность использования результатов оценки персонала в планировании и реализации деловой карьеры.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бурдюгова О.В., Коркешко О.Н., Прытков Р.М., Ахтямова А.А. Оценка персонала организации: цели, этапы, методы, критерии // Теория и практика современной науки. — 2016. — № 4 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personala-organizatsii-tseli-etapy-metody-kriterii> (дата обращения: 20.02.2025).
2. Давыдов Н.А., Давыдова Н.В. Управление мультикультурными коллективами: оценка культурной дистанции // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2025. — № 1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-multikulturnymi-kollektivami-otsenka-kulturnoy-distantsii> (дата обращения: 20.02.2025).
3. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство [Текст] / С.В. Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2022.
4. Иконников С.В. К вопросу о недостатках системы деловой оценки персонала современной организации // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 3 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-nedostatках-sistemy-delovoy-otsenki-personala-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 20.02.2025).
5. Ильченко С.В. Деловая оценка персонала как фактор снижения кадровых рисков // Вестник экспериментального образования. — 2020. — № 3 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovaya-otsenka-personala-kak-faktor-snizheniya-kadrovyyh-riskov> (дата обращения: 20.02.2025).
6. Кошелева И.И. Проблемы и особенности проведения оценки деловых качеств персонала в современных организациях [Текст] / И.И. Кошелева // Экономика и со-

- циум. — 2021. — № 6-1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-i-osobennosti-provedeniya-otsenki-delovyh-kachestv-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 20.02.2025).
7. Манежнова А.А., Коробов А.Г. Формирование и развитие кадрового резерва на государственной гражданской службе // Вестник науки. — 2025. — № 1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-kadrovogo-rezerva-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe> (дата обращения: 20.02.2025).
  8. Омельченко Н.В. Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях [Текст] / Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко, И.Г. Юркова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 1. — С. 69–76.
  9. Свистунов В.М. HR-аналитика в России: проблемы и пути развития [Текст] / В.М. Свистунов, В.В. Лобачев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 1. — С. 5–12.
  10. Скитёва Е.И. OKR как метод деловой оценки персонала // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2022. — № 11-1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/okr-kak-metod-delovoy-otsenki-personala> (дата обращения: 20.02.2025).
  11. Таказина Е.С. Методы и мероприятия по усовершенствованию системы оценки персонала на примере «ПАО СБЕРБАНК» // Вестник науки. — 2025. — № 2 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-meropriyatiya-po-usovershenstvovaniyu-sistemy-otsenki-personala-na-primere-pao-sberbank> (дата обращения: 20.02.2025).
  12. Шаповаленко Д.Д. Система деловой оценки персонала // Наука и образование сегодня. — 2021. — № 8 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-delovoy-otsenki-personala> (дата обращения: 20.02.2025).
  13. Murphy A. Kendra. Assessment of Employee Well-Being on Organizational Effectiveness & Productivity: A Literature Review. International Journal of Business and Management, December, 2024.
  14. Neema R., Neema M. Effects of training needs assessment in enhancing employees, skills and firm performans. Jornal of Work-Applied Management, 28 May 2024.

## REFERENCES

1. Burdyugova O. V., Korkeshko O. N., Prytkov R. M., Ahtyamova A. A. Otsenka personala organizatsii: tseli, e'tapy', metody', kriterii [Assessment of the organization's personnel: goals, stages, methods, criteria] // Teoriya i praktika sovremennoy nauki. 2016. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personala-organizatsii-tseli-etapy-metody-kriterii> (date of application: 20.02.2025).
2. Davy'dov N.A., Davy'dova N.V. Upravlenie mul'tikul'turny'mi kollektivami: otsenka kul'turnoy distantsii [Management of Multicultural Teams: Assessment of Cultural Distance] // Gumanitarny'e, social'no-e'konomicheskie i obshchestvenny'e nauki. 2025. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-multikulturnymi-kollektivami-otsenka-kulturnoy-distantsii> (date of application: 20.02.2025).
3. Ivanova S.V. Otsenka kompetentsij metodom interv'yu: Universal'noe rukovodstvo [Assessment of competencies by the interview method: A universal guide] / Al'pina Pablisher. M., 2022.
4. Ikonnikov S.V. K voprosu o nedostatках sistemy delovoy ocenki personala sovremennoy organizatsii [On the issue of the short-

- comings of the system of business evaluation of personnel in a modern organization] // *Innovatsii i investitsii*. 2019, no. 3 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-nedostatkah-sistemy-delovoy-otsenki-personala-sovremennoy-organizatsii> (accessed: 20.02.2025).
5. Il'chenko S.V. Delovaya ocenka personala kak faktor snizheniya kadrovyyh riskov [Business personnel assessment as a factor in reducing personnel risks] // *Vestnik eksperimental'nogo obrazovaniya*. 2020, no. 3 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovaya-otsenka-personala-kak-faktor-snizheniya-kadrovyyh-riskov> (accessed: 20.02.2025).
  6. Kosheleva I.I. Problemy i osobennosti provedeniya otsenki delovykh kachestv personala v sovremennykh organizatsiyakh [Problems and features of assessing the business qualities of personnel in modern organizations] // *Ekonomika i sotsium*. 2021, no. 6-1 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-osobennosti-provedeniya-otsenki-delovykh-kachestv-personala-v-sovremennykh-organizatsiyakh> (accessed: 20.02.2025).
  7. Manezhnova A.A., Korobov A.G. Formirovanie i razvitie kadrovogo rezerva na gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe [Formation and development of the personnel reserve in the state civil service] // *Vestnik nauki*. 2025, no. 1 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-kadrovogo-rezerva-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhbe> (accessed: 20.02.2025).
  8. Omelchenko N.V., Skripnichenko L.S., Jurkova I.G. Problemy i tendencii otsenki personala v sovremennykh organizatsiyakh // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2020, vol. 9, no. 1, pp. 69–76. (in Russian)
  9. Svistunov V.M., Lobachev V.V. HR analytics in Russia: problems and ways of development [Text] // In: M. Svistunov, V.V. Lobachev // *Human Resources and Intellectual Resources management in Russia*. 2025, no. 1, pp. 5–12.
  10. Skityova E.I. OKR kak metod delovoy otsenki personala [OKR as a method of a busy woman] // *Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*. 2022, no. 11-1 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/okr-kak-metod-delovoy-otsenki-personala> (accessed: 20.02.2025).
  11. Takazina E.S. Metody i meropriyatiya po usovershenstvovaniyu sistemy ocenki personala na primere «PAO SBERBANK» [Methods and measures to improve the personnel assessment system using the example of SBERBANK PJSC] // *Vestnik nauki*. 2025, no. 2 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-meropriyatiya-po-usovershenstvovaniyu-sistemy-otsenki-personala-na-primere-pao-sberbank> (accessed: 20.02.2025).
  12. Shapovalenko D.D. Sistema delovoy otsenki personala [Personnel business assessment system] // *Nauka i obrazovanie segodnya*. 2021, no. 8 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-delovoy-otsenki-personala> (accessed: 20.02.2025).
  13. A. Murphy Kendra Assessment of Employee Well-Being on Organizational Effectiveness & Productivity: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, December, 2024.
  14. Neema R., Neema M. Effects of training needs assessment in enhancing employees, skills and firm performans. *Jornal of Work-Applied Management*, 28 May 2024.

Адизес И.К.

## СИЛА КОЛЛЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

М.: Альпина Паблишер, 2025, 288 с.

В этой книге доктор Ицхак Адизес, один из крупнейших в мире специалистов по менеджменту, разбирает модель четырех управленческих функций, которые необходимы здоровой организации: производство, администрирование, предпринимательство и интеграция. Он представляет новую парадигму — концепцию коллективного лидерства: чтобы компания была эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, ею должна руководить команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими стилями управления. В книге даны инструменты, которые можно использовать для диагностики стилей лидерства, предсказания поведения, выработки рекомендаций по развитию организации, подбору персонала, правильному структурированию организации. Эта методология уже больше 50 лет успешно применяется доктором Адизесом и его сподвижниками в организациях по всему миру. Книга адресована руководителям, сотрудникам кадровых агентств и всем, кого интересуют вопросы управления организацией.

