

ТРЕНДЫ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА В 2023 Г.

Ключевым требованием руководителей к оценке персонала является создание потока сотрудников, соответствующих задачам и стратегии развития компании. Оценка — это базовый процесс, который показывает результативность и эффективность работы компании в целом. В статье рассмотрены ключевые тенденции и изменения на рынке труда и в экономике в целом и их потенциальное влияние на функцию оценки.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: оценка персонала, дефицит кадров, компетентностный подход, удаленная работа, импортозамещение, «тихий наем»



Чибисова Ирина Евгеньевна — психолог, менеджер проектов консалтинговой компании Zetic (г. Москва)

ЭКОНОМИКА СЕЙЧАС: НОВАЯ РЕЦЕССИЯ

Экономика РФ смогла успешно пережить сложный 2022 г. несмотря на санкционное давление и негативные прогнозы международных экономистов. Минэкономразвития давало прогноз о снижении ВВП в 2022 г. на 2,9%, в 2023 г. — на 0,8%, при этом Росстат показывает падение ВВП на 4%, спад оптового товарооборота в годовом выражении — 22% [2]. Большинство экспертов считают, что адаптация к санкционным ограничениям требует системной перестройки экономики и значительно больших временных ресурсов [13].

Рынок постепенно входит в период структурной трансформации, идентификации новых бизнес-моделей, продуктов и способов монетизации бизнеса. Экспортные доходы будут падать (особенно с учетом мировой рецессии и очередных санкций), будут снижаться мировое потребление и цены на сырье (энергоресурсы, металлы и т.д.). Очень вероятно повышение инфляции и снижение реальных доходов населения.

Можно предположить, что основные инвестиции будут направлены на поддержку российских

производителей и импортозамещение, переориентацию на новые логистические пути, формирование торгово-экономических партнерств с со странами АТР. В настоящее время переориентация импорта и экспорта сырья ограничена в числе прочего пропускной способностью логистических путей (железных дорог, портов и т.д.) и невозможностью быстрого строительства новых каналов переправки нефти и газа.

С точки зрения рынка сложнее всего будет ситуация в отраслях, на которые уход иностранных производителей с российского рынка и ввод санкций оказал наибольшее влияние (автомобильный рынок, сфера гостеприимства, финансово-банковский сектор). Компании, сфокусированные на удовлетворении внутреннего спроса (сельское хозяйство, производство продуктов питания и товаров народного потребления), а также ВПК благодаря крупным государственным заказам продемонстрируют меньшую чувствительность к кризису.

РЫНОК РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Глобальная тенденция последних лет — старение рабочей силы, снижение рождаемости — сохраняется. Теперь к ней добавился отъезд из России в другие страны высокопрофессионального персонала (математиков, финансистов, разработчиков, инженеров) как реакция на экономические и политические потрясения прошлого года. По разным прогнозам, порядка 1 млн россиян, востребованных и активно работающих, переместились в страны ближнего зарубежья, Турцию, Кипр, Дубай [9].

Исследование «Рынок труда в 2023 году» формулирует как один из основных приоритетов для HR-специалистов наем и отбор персонала (почти 40% директоров по персоналу отметили эту задачу как основную) [3]. При этом нестабильный рынок и сокращение горизонта планирования до нескольких месяцев заставляют компании подходить к рекрутменту очень осторожно. Похоже,

у нас вновь появляется рынок работодателя, а не кандидата.

Опираясь на эти данные, можно говорить, что только половина опрошенных организаций планирует активно нанимать сотрудников (причем весной эта цифра была в полтора раза больше). Такая аккуратность в управлении рекрутментом со стороны организаций всегда несет с собой повышенные требования к кандидатам — нанимать будут самых лучших, тех, кто будет приносить результат сразу, без адаптационного периода, поэтому вопрос точности оценки и прогнозирования поведения сотрудника на рабочем месте становится еще более актуальным.

В России сохраняется дефицит производственных кадров (инженеров, механиков, технологов) на фоне активизации отечественного производства и активного стимулирования его государством. Потребность в технических кадрах в последующие годы будет возрастать за счет формирования внутреннего рынка обработки сырья. Рынок продолжает испытывать потребность в IT-специалистах, правительство и компании активно разрабатывают и внедряют программы удержания персонала (в том числе с привязкой их к рабочему месту в офисе).

Рецессия всегда связана с повышением требований к производительности и эффективности деятельности персонала. Как получить лучшие результаты теми же силами — вопрос, который задает себе каждый руководитель. Узкопрофильные специалисты снова актуальны, спрос на квалифицированных специалистов, на наличие экспертных навыков растет.

В последние десять лет компании активно развивали «мягкие» навыки (навыки взаимодействия, коммуникации, управления персоналом и т.д.). Сейчас первостепенная важность снова придается экспертным знаниям, наличию фундаментального образования, которое позволяет быстро анализировать информацию и с учетом анализа принимать верные решения, позволяющие формировать новые бизнес-модели и методы работы.

РАЗВИТИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Если раньше персонал рассматривали как рабочую силу, необходимую для выполнения трудовых обязанностей, то в условиях непрерывной трансформации экономики и нестабильной ситуации бизнес стремится создать среду, которая позволит сделать персонал одной из опор компании. В этой парадигме жестко связаны управление производительностью, вовлеченность и укрепление навыков. Бизнес ищет способ убедить команду вкладываться в решение задач как можно активнее, создавать новые возможности и ресурсы для развития и повышения конкурентоспособности.

Развитие нематериальных активов — интеллектуальной собственности, исследований, технологий и технологических решений и автоматизации (цифровизации) бизнеса, а также человеческого капитала — продолжается с начала 2000 г. Пандемия, локдауны и текущая геополитическая ситуация ускоряют эти процессы. Происходящее можно назвать метастратегией перехода к дематериализованной экономике.

Консультанты компании McKinsey провели исследование соотношения бизнес-результатов и вложений в персонал. Согласно их выводам лучшие производители — компании, находящиеся в верхнем квартиле по росту валовой добавленной стоимости, показателя экономического роста, — инвестируют в 2,6 раза больше в нематериальные активы [16]. При этом имеется в виду широкое определение нематериальных активов, сформулированное экономистами Д. Хаскелом и С. Уэстлейком: компетенции в рекламе и продвижении бренда, маркетинговые исследования, организационный капитал, обучение и интеграция персонала, его вовлечение, работа с первыми лицами компаний по развитию и обучению [11].

Отрасли, инвестировавшие больше всего в нематериальные активы (более 12% валовой добавленной стоимости), добились более высоких темпов роста — на 2,7% в год и на 28% в целом выше, чем в других секторах [16]. Важно не только

инвестировать в поддержку нематериальных активов, но и создать систему отбора, интеграции, управления эффективностью и удержания ресурсов, т.е. обеспечить возможность опираться на них, увеличивая скорость роста и объем бизнеса.

Ключевое отличие успешных и неуспешных компаний заключается в качестве работы с нематериальными активами [16]. Успешные выводят работу с ними на новый уровень, формируют соответствующие процессы и процедуры, постоянно отслеживают статус и показатели, оценивают состояние и корректируют систему. Ниже перечислены подходы, позволяющие этого добиться.

■ *Компетентностный подход как модель управления эффективностью.* Компетентностный подход — одна из методологий, активно применяемая на рынке для управления эффективностью и продуктивностью работы. При этом формируется определенный перечень требований, включающих уровень экспертных знаний, навыков, личностных особенностей и поведения, совместно обеспечивающих успешное решение рабочих задач для каждого типа должности / роли. Таким образом, компания смотрит на деятельность не с точки зрения отдельного сотрудника (как он привык делать работу, какой у него стиль и узнаваемый почерк деятельности), а с точки зрения стандартизированных унифицированных характеристик. Здесь есть очевидная сложность — формирование такой критериальной базы трудозатратно и требует высокой квалификации.

■ *Цифровизация бизнеса.* Цифровую трансформацию компаниям приходится проходить на фоне релокационных изменений, когда часть сотрудников сменила место жительства и работает удаленно. Это влияет на все HR-процессы, от найма и интеграции сотрудников в компанию до управления их эффективностью, вовлечением и мотивацией. Работа в распределенных командах — это глубокая трансформация бизнеса и HR-сферы.

Можно говорить о том, что тенденция к удаленной работе будет сохраняться. Особенно острым этот вопрос является в области IT, где специалисты зачастую ищут возможность свободно работать

с разными инструментами (без блокировок, ограничений, с использованием широкого круга площадок и социальных сетей). Российским компаниям необходимо адаптироваться к этой проблеме. Прежде всего следует сконцентрироваться на удержании персонала, обеспечить его мотивацию и вовлеченность, желание показывать сверхрезультаты в работе. Согласно исследованию «Переломный момент. Как российские компании справились с HR-вызовами 2022 года», такой подход к работе с персоналом в 2023 г. выбрали 71% HR-специалистов [6].

■ *Подход HR Zero.* Гибридный и удаленный формат работы требуют новых IT-инструментов внутри HR-системы: технологичных решений для оценки и адаптации, обучения, аттестации и т.д., удобных дружелюбных интерфейсов систем и доступа к ним с любых устройств, понятных простых действий, позволяющих ускорить и упростить реализацию всех HR-процессов на уровне бизнеса. Концепция HR Zero — это принцип построения HR-процессов в компании, при котором HR-эксперты создают и обеспечивают работоспособность процессов и системы в целом, а реализуется она при помощи IT-подразделений. Бизнес-руководители не имеют достаточной квалификации в области HR, и созданные IT-инструменты должны не просто соответствовать HR-процессам, но и быть удобными в использовании и представлять данные в удобном формате.

■ *Искусственный интеллект как встроенный механизм поддержки HR.* Прорыв в области исследований искусственного интеллекта ведет к фундаментальному изменению бизнес-процессов (а возможно, и экономики в целом). GPT (генеративный предобученный трансформер) как вид языковой модели способен не только дополнять уже готовые материалы, но и создавать осмысленные и связные тексты исходя из заданных критериев. ChatGPT и его аналоги могут принципиально увеличить эффективность и производительность бизнеса, взять на себя рутинные процессы и повторяющиеся задачи (например, разработку коммерческих предложений, написание частей кода и т.д.). Результаты работы нейросети выглядят

практически так же, как результат работы человека.

В 1995 г. профессор Т. Бреснахан из Стэнфорда и М. Трахтенберг из Университета Тель-Авива предложили набор свойств, которыми будут обладать технологии будущего, и в числе прочего указали потенциал к последовательному улучшению возможностей и повышению качества труда. Они также говорили об активной кросс-функциональной коллаборации, позволяющей формировать единый контекст с более глубокими и системными решениями, предлагаемыми искусственным интеллектом. Мы видим, что для развития технологий требуется время, их влияние на экономику всегда отсрочено, т.к. рынку нужен период адаптации инноваций к своим процессам и действиям (в том числе для разработки технологий).

Интеграция нейросетей в уже существующие IT-инструменты для HR-подразделений (системы скрининга резюме, чат-боты для отбора кандидатов и прохождения тестов, LMS-системы) для формирования системы обучения и развития в организации позволяет сделать эти решения очень персональными, точными и высокоэффективными, а главное — простыми. Аналогично инструменты, интегрированные в систему адаптации и обучения, позволяют упростить взаимодействие в рамках поведения в компании и быстро ввести сотрудника в работу. Автоматизированные рабочие столы помогут руководителям оперативно считывать ключевые показатели работы и данные о персонале и принимать более качественные решения по управлению им.

■ *Импортозамещение.* Очевидная проблема, с которой столкнулись HR-специалисты, — необходимость перехода на российские IT-инструменты автоматизации HR-процессов. Это касается и глобальных систем, и локальных инструментов, управляющих отдельными рутинными задачами (формирование справок, рассылки и т.д.).

IT-инструменты должны соответствовать следующим требованиям:

— программный продукт, созданный организацией, зарегистрированной в РФ, без

западных инвесторов, без иностранных компаний или иностранцев в составе учредителей;

- программный продукт, внесенный в российский реестр программного обеспечения;
- программный продукт, созданный на основе российских IT-решений (без применения иностранных технологий и инструментов);
- программный продукт, локализованный на российских серверах и полностью соответствующий законодательству РФ (в том числе в части хранения и обработки данных).

КАК МЕНЯЕТСЯ ФУНКЦИЯ ОЦЕНКИ

Рассмотрим особенности оценки персонала в настоящее время.

■ *Персонализация оценки.* Интеграция технологий, повышение качества жизни и персонализация решений (в области покупок, образования, управления здоровьем и т.д.) формируют соответствующие ожидания и в отношении работодателя. Так называемая Employee Journey Map — карта путешествия сотрудника, которая представляет в графическом виде его путь на любом отрезке работы в компании, — позволяет персонифицировать все процессы при взаимодействии с HR. Цель подхода — сформировать для сотрудника пространство, в котором его потенциальные потребности удовлетворяются наилучшим образом, при этом создается предпосылка для эффективной и продуктивной работы.

С точки зрения оценки это предполагает наличие удобных, простых и экологичных инструментов, позволяющих сотруднику привести свой уровень компетенций в соответствие рыночным требованиям или общекорпоративным показателям, четко идентифицировать и зону роста, и механизмы, благодаря которым она может быть расширена (т.е. глубоко анализировать поведение и показывать, как именно сформирована компетенция, на каких уровнях она дает сбой — особенности нервной системы, темперамент, когнитивный

компонент и т.д.). Таким образом, речь идет не просто об оценке уровня компетенций, а о возможности показать сотруднику механизм его поведения и его составляющие и дать точный инструмент для улучшения. При этом сотрудники ожидают, что им будет предложен подход к оценке, учитывающий их чувства, страхи, запрос на конфиденциальность. Когда у работника есть возможность пройти оценку и получить результаты без прямого сравнения себя с другими, это позволяет снизить уровень тревожности и сохранить лицо даже при выявлении существенных проблем в эффективности труда.

■ *«Тихий наем».* Консультанты компании Gartner назвали тренд 2023 г. «тихим наймом», предполагающим заполнение открытых позиций сотрудниками компании, прошедшими соответствующее обучение или переобучение [14]. Фактически это тренд на повышение мобильности персонала. Хотя построение внутренней системы найма — это тенденция последних лет, «тихий наем» позволяет снизить бюджет на наем, настроить систему на быструю оценку потенциала (ближайших зон развития и способности освоить нужную квалификацию в очень сжатые сроки) и переобучение. «Тихий наем» — это прикладная система управления кадровым потенциалом и карьерного планирования.

■ *Оценка открытых данных, работа с массивами данных большого объема.* Исследование объемных данных позволяет получить неочевидные выводы и увидеть скрытые закономерности в поведении. Понимание этих закономерностей может помочь улучшить качество отбора и найма внешних кандидатов.

Сбербанк представляет рынку инструмент контроля персонала через анализ открытых источников информации и социальных сетей. Хотя проверка осуществляется с разрешения кандидата, ее сложно назвать экологичной процедурой. Результат скрининга показывает оценку благонадежности, наличие случаев нарушения законодательства, штрафов, кредитов и задолженностей [8].

Компания «МТС» рассказывает об использовании продукта для цифрового контроля сотрудников «МТС Снежинка», который предоставляет работодателю информацию о коммуникациях персонала. По словам М. Халматова, руководителя IT-кластера «Инфраструктура и внутренняя автоматизация», «МТС Снежинка» включает сведения об основных рабочих коммуникациях сотрудника, его хобби и увлечениях, об уровне заинтересованности в задачах, о загруженности календаря и наиболее посещаемых страницах на корпоративных порталах [1].

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКОЙ

HR-подразделения начинают экспериментировать с внедрением искусственного интеллекта (ИИ) в свои системы автоматизации рутинных процессов. За счет способности ИИ работать с большими массивами данных, видеть закономерности в них, выделять элементы, соответствующие определенному набору критериев, мы можем строить высокоэффективные системы отбора и оценки кандидатов для закрытия вакансий.

Наиболее популярные решения в этой области: инструменты предварительного отбора внешних кандидатов из общего пула желающих (простые технические тесты на определение уровня подготовленности, мотивационный скрининг, базовые кейсы для оценки наличия нужных гибких навыков). Сюда же можно отнести функцию ИИ по составлению критериев оценки и профилей вакансий, на основе которых будет проводиться отбор.

Представители «Альфа-Банка» в ходе конференции «Оценка персонала. Зимняя сессия» от журнала «Штат» продемонстрировали впечатляющую статистику найма 520 IT-специалистов за 2,5 месяца за счет использования чат-ботов и автоматизированных решений по отбору кандидатов (оценка знаний, навыков и оценка личных качеств), а также обеспечения процесса one-night-offer и one-day-offer, когда специалист, вышедший

на рынок труда и проявивший интерес к вакансиям компании, получает предложение о работе в течение одного дня или одного вечера (при этом пройдя все необходимые этапы оценки и отбора в компанию) [5].

С помощью ИИ компании могут ускорить процесс найма, автоматизируя его части, и обеспечить при этом лучшее соответствие компетенций кандидатов заявленным требованиям. Для отбора и оценки часто используется способность ИИ анализировать резюме и сопроводительные документы, находить закономерности в поведении и потенциальное соответствие кандидатов открытым в компании вакансиям. ИИ оценивает уровень образования (например, если задать требования по найму сотрудников из определенных вузов), опыт, навыки, рекомендации и т.д.

Основные преимущества использования ИИ:

- повышение эффективности найма за счет ускорения процессов;
- существенное сокращение стоимости найма (на ИИ приходится вся рутинная работа, что позволяет нанимать больше сотрудников тем же составом рекрутмент-команды);
- сокращение субъективности оценки (часть отборочных процедур проводит ИИ, что исключает человеческий фактор);
- повышение качества коммуникаций с кандидатом (ИИ может дать больше персональных ответов на вопросы кандидата об истории компании и ее культуре, финансовых показателях бизнеса и стратегии развития, рассказать про отдел, в котором открыта вакансия, о ключевых проектах и задачах, проблемах, стоящих перед отделом), а также демонстрация преимуществ и возможностей внутри компании (дополнительное обучение, карьерный рост, истории успеха сотрудников и т.д.);
- формирование прозрачного и объективного подхода к оценке и отбору лучших (есть возможность отбирать объективно сильнейших кандидатов);
- персонифицированная электронная переписка, в том числе настройка ИИ на трансляцию

новостей о компании, поддержание кандидата «теплым», если по каким-то причинам компания не готова сделать ему предложение о работе прямо сейчас. Например, компания Intel реализовывала целую программу по созданию и поддержанию коммуникаций с интересными кандидатами на потенциальные будущие вакансии. Новости о компании, интересные кейсы, результаты исследований и приглашения на открытые программы обучения для IT-специалистов приходили кандидатам, которые отказались от найма в компанию, но при этом продолжали оставаться привлекательными для работодателя. По мнению консультантов компании Zetic, участвовавших в реализации этого проекта, в будущем карьерные запросы кандидатов могли измениться, и предложение Intel вновь могло стать для них интересным, при этом история отношений уже была создана, положительный имидж компании был сформирован.

Недостатки применения ИИ следующие.

- *Отсутствие разнообразия.* Уникальная конфигурация характеристик личности (характер, знания, навыки, опыт, восприятие мира) позволяет значительно расширить кадровый потенциал, привлечь нестандартных сотрудников, способных вывести бизнес за привычные рамки, найти прорывные решения или возможности для оптимизации работы. При создании жесткого фильтра и внедрении ИИ, неукоснительно соблюдающего те или иные требования, компания может получить штат схожих по компетенциям и мышлению сотрудников. Требования к найму формирует текущий персонал, поэтому отбор смогут пройти те, кто мыслят похоже и в заявленные требования полностью вписываются [15].

- *Принципиальное значение точности и корректности запроса и механизма его анализа.*

В 2018 г. компания Amazon отказалась от механизма рекрумента со встроенным ИИ, т.к. статистика за период показала, что инструмент последовательно дискриминирует при отборе кандидатов-женщин. Несмотря на правильно сформулированные критерии оценки ИИ обучали на выборке успешных профилей сотрудников, где

мужчин было больше, чем женщин, и этот параметр ИИ использовал для принятия решений при отборе кандидатов [10].

- *Импортозамещение оценочных инструментов.* Очевидная проблема, с которой столкнулись HR-специалисты, — необходимость быстрого перехода на российские инструменты оценки. В настоящее время этих инструментов не так много. Основные решения, которые ранее использовали на рынке труда, являлись иностранными разработками. Предстоит сложный переход, поскольку эти инструменты были плотно интегрированы в ключевые процессы оценки и систему HR в целом. HR-специалисты говорили на едином языке, проходя процедуры сертификации и освоения инструментов.

Для замены можно теперь использовать российские опросники (Zetic 4S, TalentQ Perspectives и т.д.), разработанные в период 2020–2022 гг. Важно понимать, что инструмент оценки — это не только методика, но и соответствующие нормативные показатели. Для формирования достаточной базы статистики уходит от двух до пяти лет. В то же время использование российских инструментов оценки расширяет возможности компаний внутри страны. Например, компания Zetic строила работу изначально на статистике, собранной у представителей российских компаний. Это позволяет регулярно пересматривать нормативы оценки, приводить их в соответствие результатам новых исследований, выгружать статистику, собирать аналитику по большим массивам и публиковать ее для использования HR-специалистами. В этом случае точно известно, какие показатели необходимо сравнивать, каковы выборки, мы можем получать данные в нужных нам статистических разрезах. Такой возможности в иностранных инструментах оценки не предусмотрено — с их помощью можно провести сравнения с общерыночными данными, об истории получения которых и частоте пересмотра нет сведений.

- *Недостаточность игровой практики в оценке.* Геймификация — это тренд последних десяти

лет, при этом такие инструменты по-прежнему остаются альтернативными, но постепенно система более комфортной оценки, разработанная для миллениалов, начала распространяться на сотрудников всех поколений. Ценность такой модели — ощущение развлекательной составляющей, интуитивно снижающей сопротивление.

При этом механизм оценки в игровых инструментах может быть неочевидным, что позволяет обеспечить прозрачность и комплементарность оценки. Геймификация может быть реализована в формате корпоративного соревнования для оценки потенциала сотрудников, например, как это делают Сбербанк через «Сбер Олимпиаду» [4] или компания McKinsey, использующая компьютерную игру для отбора и оценки кандидатов на открытые позиции [7]. Молодым специалистам предлагают сыграть в игру в индивидуальном формате про мировой океан и его экологию. При этом оценивается практически все: от скорости движения мышки до качества принятия решений, их последовательность и т.д. Создание такой игры — самый сложный процесс. Более того, валидация механизма требует больших трудозатрат, т.к. необходимо изучить разные варианты решений и их статистическое распределение.

Такие игры уникальны для российского рынка. Огромные вложения в разработку и стандартизацию инструмента могут окупиться за счет его активной эксплуатации, что не всегда возможно в условиях постоянно изменяющегося рынка.

■ **Необходимость создавать суперкоманды.** Скорость изменений на рынке и необходимость очень быстро перестраиваться приводит к потребности создания суперкоманд. Их задача — поиск новых решений для продвижения бизнеса, разработка и внедрение новых продуктов / каналов продвижения и сбыта, новых рыночных ниш и т.д. Их сила — в гармоничном сочетании разных опытов, знаний, точек зрения в направлении единой задачи.

Формирование таких команд и их оценка — это задача, которую компании на данный момент

решают вручную. Текущие инструменты оценки дают возможность собрать общую статистику, но она не визуализирована и не наложена на бизнес-контекст, поэтому взаимодействовать с ней не очень удобно.

Аналитики компании Zetic работают над созданием автоматизированного инструмента оценки и визуализации. Психотипы членов команды или кандидатов накладываются на четыре ключевых направления:

- долгосрочное планирование и развитие продуктов;
- формирование целостности системы и культуры;
- управление эффективностью и расходами;
- решение задач и достижение результатов здесь и сейчас.

Таким образом компании могут через единый контекст наблюдать фокусы внимания команды (локальность / стратегичность, целостность / разъединенность, структура / хаос, процесс / результат).

■ **Необходимость управлять вовлеченностью и обратной связью.** Оценка вовлеченности — в целом понятный и привычный инструмент для большинства HR-специалистов. Аналитическая компания Gallup публикует результаты исследования о мировом снижении уровня вовлеченности персонала до минимального уровня 2010 г.: в 2021 г. показатель упал с 36% до 34% и до 32% в 2022 г. [12] Основная задача измерения уровня вовлечения — это понимание степени интегрированности сотрудника, т.к. это влияет на получение сверхрезультатов в бизнесе.

Регулярный скрининг ситуации реализуется через сервис анализа рабочего времени и использования внутренних систем, отслеживание организационных сетей и переписки и применяется в числе прочего для понимания уровня активности и мотивированности персонала. Принципиальная разница заключается в настройке таких исследований: необходим постоянный сбор данных, а не периодическая оценка один-два раза в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если вы будете знать и учитывать описанные в статье тренды на рынке труда и экономический

вектор развития страны, то сможете привлечь в компанию сотрудников, которые будут эффективно развивать ее. Грамотная оценка персонала позволит повысить результативность любой организации.

ИСТОЧНИКИ

1. 2019: Запуск продукта для цифрового контроля сотрудников «МТС Снежинка». — https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:МТС_Снежинка.
2. Бойко А. Минэк ждет роста экономики в этом году на 1,2%. — <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/04/14/970957-minek-zhdet-rosta-ekonomiki>.
3. Исследование TalentTech. Рынок труда в 2023 году: как компании справились с HR-вызовами. — <https://www.hr-director.ru/news/75981-rynok-truda-v-2023-godu-kak-kompanii-spravilis-s-hr-vyzovami>.
4. На шаг впереди: возможность стать стажером Сбера для победителей олимпиады. — <https://tboimpiada.ru/onenews/245>.
5. Оценка персонала 2022. Зимняя сессия. — <http://www.hrmedia.ru/node/1930>.
6. Переломный момент. Как российские компании справились с HR-вызовами 2022 года. — <https://potok.io/blog/hr-research/hr-strategy-2022-2023-research/>.
7. Рипа В. Чтобы попасть в McKinsey, я сажала кактусы на острове: обзор игры, с помощью которой компания тестирует соискателей. — <https://vc.ru/hr/105960-chtoby-popast-v-mckinsey-ya-sazhala-kaktusy-na-ostrove-obzor-igry-s-pomoshchyu-kotoroy-kompaniya-testiruet-soiskateley>.
8. Сервис по проверке и оценке персонала. — https://sberbank-service.ru/service/employee_verification.
9. Тофанюк Е., Сапронова Ю. Россию после 21 сентября покинули около 700 000 граждан. — <https://www.forbes.ru/society/478827-rossiuposle-21-sentabra-pokinuli-okolo-700-000-grazdan>.
10. Хабибрахимов А. Reuters: Amazon разработала ИИ для поиска сотрудников и отказалась от него из-за дискриминации женщин. — <https://vc.ru/hr/47756-reuters-amazon-razrabotala-ii-dlya-poiska-sotrudnikov-i-otkazalas-ot-nego-iz-za-diskriminacii-zhenshchin>.
11. Хаскел Д., Уэстлейк С. Капитализм без капитала: взлет нематериальной экономики // Экономическая социология. — 2021. — Том 22. — №1. — С. 44–48.
12. Harter J. *U.S. Employee Engagement Needs a Rebound in 2023*. — <https://www.gallup.com/workplace/468233/employee-engagement-needs-rebound-2023.aspx>.
13. Marrow A. *POLL-Inflation Above Target to Limit Russia's Rate-Cutting Room in 2023*. — <https://www.reuters.com/article/russia-economy-poll-idUKL8N3392H7>.
14. McRae E.R., Aykens P. *9 Future of Work Trends For 2023*. — <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023>.
15. Quach K. *AI Recruitment Software is «Automated Pseudoscience», Cambridge Study Finds*. — https://www.theregister.com/2022/10/13/ai_recruitment_software_diversity/future-of-work-trends-for-2023.
16. *Top and Low Growers Recognize the Importance of Strategy and Vision in Intangibles, but Top Growers Take Concrete Steps toward Implementation*. — https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business_functions/marketing_and_sales/our_insights/getting_tangible_about_intangibles_the_future_of_growth_and_productivity/svgz_mgi-vivatech-v5-ex3.svgz?cq=50&cpy=Center.

Редакция благодарит М. Сипатову за помощь в подготовке статьи.