

# ФОРМИРОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ: МИНИМИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ

## FORMATION OF EMOTIONAL COMPETENCE OF CUSTOMS OFFICIALS: MINIMIZATION OF PERSONNEL RISKS

ПОЛУЧЕНО 10.04.2022 ОДОБРЕНО 15.04.2022 ОПУБЛИКОВАНО 24.06.2022

УДК 331.109 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-3-43-48

**КАЛМЫКОВА О.Ю.***Доцент, ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», г. Самара***KALMYKOVA O.YU.***Associate Professor, Samara State Technical University, Samara***e-mail:** oukalmiykova@mail.ru**ТРУБИЦЫН О.В.***Доцент, ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», г. Самара***TRUBITSYN K.V.***Associate Professor, Samara State Technical University, Samara***e-mail:** Trubitsyn.KV@samgtu.ru**КОНОВАЛОВА О.В.***Доцент, ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», г. Самара***KONOVALOVA O.V.***Associate Professor, Samara State Technical University, Samara***e-mail:** konovalova\_v@mail.ru

### Аннотация

В статье анализируются актуальные вопросы повышения уровня эмоциональной компетентности должностных лиц и руководителей таможенных органов в целях минимизации кадровых рисков. Целью данного исследования является формирование практических рекомендаций по повышению уровня эмоциональной компетентности руководителей и должностных лиц таможенных органов. Осуществлен анализ научных исследований, результаты которых имеют практическое значение для процесса формирования эмоциональной компетентности должностных лиц таможенных органов. В исследовании были использованы методики: стресс-мониторинг; методика определения настроения персонала; экспертный опрос; методика диагностики кадровых рисков; метод Data Envelopment Analysis (DEA); метод анализа иерархий. В исследовании выявлены факторы организационной среды таможенного органа, оказывающие влияние на эффективность и производительность труда должностных лиц таможенных органов. Задачи диагностического этапа исследования: стресс-мониторинг организационной среды таможенного органа; экспертный опрос респондентов об эффективности предложенных практических рекомендаций по формированию эмоциональной компетентности должностных лиц таможенных органов. В качестве респондентов выступали должностные лица таможенного органа, студенты, обучающиеся по специальности «Таможенное дело», и преподаватели вуза. Результаты экспертных опросов позволили модернизировать структуру и содержание учебно-методических материалов нескольких дисциплин, обеспечивающих процесс подготовки специалистов таможенного дела в Самарском государственном техническом университете. Для подтверждения влияния исследованных на диагностическом этапе факторов организационной среды на эффективность деятельности должностных лиц таможенных органов использовался метод DEA. Выбор варианта наиболее эффективного метода формирования эмоциональной компетентности должностных лиц и минимизации кадровых рисков в таможенном органе проведен с помощью метода анализа иерархий.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, социальные коммуникации, эмоциональная компетентность, эмоциональный интеллект, психологическая диагностика, кадровый риск, конфликт, обучающий тренинг, таможенные органы.

### Abstract

The article analyzes topical issues of increasing the level of emotional competence of officials and heads of customs authorities in order to minimize personnel risks. The purpose of this study is to form practical recommendations for improving the level of emotional competence of managers and officials of customs

*authorities. The authors of the article carried out an analysis of scientific research, the results of which are of practical importance for the process of forming the emotional competence of customs officials. The following methods were used in the study: stress monitoring; methodology for determining the mood of the staff; expert survey; methodology for diagnosing personnel risks; Data Envelopment Analysis (DEA) method; method of analysis of hierarchies. The study identified factors of the organizational environment of the customs authority that affect the efficiency and productivity of customs officials. Tasks of the diagnostic stage of the study: stress-monitoring of the organizational environment of the customs authority; expert survey of respondents on the effectiveness of the proposed practical recommendations for the formation of emotional competence of customs officials. The respondents were officials of the customs authority, students studying in the specialty "Customs", and university professors. The results of expert surveys made it possible to modernize the structure and content of educational and methodological materials of several disciplines that ensure the process of training customs specialists at the Samara State Technical University. The Data Envelopment Analysis (DEA) method was used to confirm the influence of the factors of the organizational environment studied at the diagnostic stage on the efficiency of customs officials. The choice of the most effective method of forming the emotional competence of officials and minimizing personnel risks in the customs authority was carried out using the method of analyzing hierarchies.*

**Keywords:** *personnel potential, social communications, emotional competence, emotional intelligence, psychological diagnostics, personnel risk, conflict, training, customs authorities.*

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода к «интеллектуальной таможене» процесс формирования кадрового потенциала таможенных органов требует повышения уровня профессиональной и эмоциональной компетентности должностных лиц и руководителей таможенных органов. Для решения данной задачи необходимо модернизировать структуру, содержание и методику процесса подготовки, повышения квалификации, профессионально-квалификационного и профессионально-должностного развития специалистов таможенного дела не только в области профессиональных компетенций, но и в сфере социально-трудовых отношений [1]. Формирование эмоциональной компетентности должностных лиц таможенного органа можно осуществить на основе активной кадровой политики, предполагающей гармонизацию социально-трудовых отношений.

В настоящее время руководители таможенных органов изменяют квалификационные требования к качественному наполнению портфеля профессиональных и общекультурных компетенций студентов специальности «Таможенное дело» в российских вузах. Актуальность приобретают такие компетенции должностных лиц таможенных органов, как:

- стресс-менеджмент и конфликт-менеджмент;
- эмоциональная стабильность в конфликтных и стрессовых ситуациях;
- регулирование своего эмоционального поведения и эмоционального поведения подчиненных;
- саморегуляция в профессиональной деятельности;
- способность эффективно и мобильно работать в команде;
- профилактика эмоционального выгорания;
- проявление стрессоустойчивости в сложных кризисных и нестандартных ситуациях и др.

Должностные лица таможенных органов должны быть эмоционально компетентными: эффективно управлять собственными эмоциями, а также диагностировать эмоции подчиненных (коллег) и осуществлять конструктивные деловые коммуникации; формировать благоприятную социально-психологическую атмосферу и конструктивную организационную культуру. Ценность эмоциональной компетентности в управленческой практике заключается в том, что ее высокий уровень сформированности у руководителя подразделения обеспечивает эффективность разрешения различных конфликтных ситуаций и своевременную профилактику синдрома эмоционального выгорания должностных лиц таможенного органа.

От уровня развития эмоциональной компетентности во многом зависит эффективность профессиональной деятельности и профессионального развития как самого руководителя подразделения, так и должностных лиц. Исследователи отмечают, что для повышения уровня эмоциональной компетентности руководителей и сотрудников эффективным инструментом являются обучающие тренинги. Включение

в систему корпоративного обучения программ профессионального развития должностных лиц таможенных органов, обучающих тренингов, направленных на повышение уровня эмоциональной компетентности должностных лиц, обеспечит развитие высококвалифицированных и сплоченных коллективов, позволит минимизировать кадровые риски и деструктивные конфликты в таможенных органах.

## ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В условиях деятельности структурных и функциональных подразделений таможенных органов актуальной является управленческая задача формирования эмоциональной компетентности руководителей и должностных лиц, так как высокий уровень эмоционального интеллекта позволит гармонизировать систему социально-трудовых отношений, уменьшить уровень деструктивной конфликтности и организационного стресса в период проведения организационных изменений в системе таможенных органов. Существует определенная зависимость между степенью развития эмоциональной компетентности руководителей и их уровнем удовлетворенности от профессиональной деятельности, а также объективностью деловой оценки должностных лиц. Высокий уровень эмоциональной компетентности позволит повысить эффективность управленческих решений, снизить уровень организационного стресса и синдрома эмоционального выгорания должностных лиц таможенных органов.

Эмоциональную компетентность можно рассматривать как ключевой фактор эффективности системы профилактики кадровых рисков, возникающих в процессе таможенной службы. Высокий уровень ее сформированности предполагает следующие умения и навыки у руководителей и должностных лиц:

- проявление эмоциональной стабильности в нестандартных (стрессовых) ситуациях;
- идентификация и анализ своих эмоций и эмоций подчиненных (коллег);
- использование эмоционального настроения в целях повышения эффективности своей профессиональной деятельности и деятельности коллектива таможенного органа;
- владение копинг-стратегиями в сложных и нестандартных производственных ситуациях, характерных для таможенной службы;
- регулирование эмоционального поведения в соответствии с социально-приемлемым реагированием на стрессовые ситуации в таможенном органе;
- владение приемами саморегуляции и навыками самоконтроля в профессиональной деятельности;
- эмоциональная регуляция с целью оптимизации своей деятельности и деятельности трудового коллектива таможенного органа;
- мобильность в командной работе;

- способность воспринимать конструктивную критику;
- умение управлять конфликтами и профессиональными стрессами;
- способность руководителя формировать в трудовом коллективе благоприятную морально-психологическую атмосферу, способствующую эффективной командной работе;
- профилактика конфликта интересов, обусловленного различием в уровне цифровой компетентности молодого и старшего поколений должностных лиц таможенного органа и др.

В данном исследовании были поставлены следующие задачи:

- проведение экспертных опросов, направленных на определение методов повышения уровня эмоциональной компетентности у должностных лиц таможенных органов;
- разработка структуры и содержания обучающих тренингов «Эмоциональная компетентность руководителей и должностных лиц таможенных органов» и «Эмоциональный интеллект должностных лиц таможенных органов в условиях перехода к интеллектуальной таможне».

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании были использованы следующие методики:

- стресс-мониторинг [2];
- методика определения настроения персонала [3];
- экспертный опрос;
- методика диагностики кадровых рисков [4];
- метод Data Envelopment Analysis (DEA) [5, 6, 7];
- метод анализа иерархий.

Выявлены следующие факторы организационной среды таможенного органа, предположительно оказывающие влияние на эффективность деятельности должностных лиц: показатель комфортности организационной среды; показатель выраженности деперсонализации; редукция личных достижений; показатель эмоционального истощения; уровень корпоративного настроения должностных лиц.

Для подтверждения влияния исследованных на диагностическом этапе факторов организационной среды на эффективность деятельности должностных лиц таможенных органов использовался метод Data Envelopment Analysis (DEA). На первом этапе проводилось определение переменных модели метода DEA, значения которых получены в результате психодиагностики (стрессмониторинг и др.) должностных лиц таможенных органов [2, 3].

В качестве входных параметров в модели метода DEA рассмотрены:  $X_1$  — показатель комфортности организационной среды;  $X_2$  — показатель выраженности деперсонализации;  $X_3$  — редукция личных достижений;  $X_4$  — показатель эмоционального истощения.

Выходным параметром в модели метода DEA принят  $Y_1$  — уровень настроения должностных лиц таможенного органа.

В модели метода DEA уровень настроения должностных лиц определен в качестве выходного параметра моделирования.

В табл. 1 представлены исходные данные для моделирования.

Результаты расчетов представлены в табл. 2.

При анализе результатов первого этапа моделирования разброс оценок оказался небольшим для адекватных DEA-оценок. Для получения объективных результатов количество входных параметров было уменьшено:  $X_1$  — показатель комфортности организационной среды;  $X_2$  — редукция личных достижений;  $Y_1$  — настрой должностных лиц таможенного органа.

Таблица 1

Исходные данные для использования метода DEA

Период наблюдения	Показатели				
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$Y_1$
2017 г.	48,87	26	27	43	70,49
2018 г.	49,25	27	26	46	68,65
2019 г.	50,45	27	26	46	69,75
2020 г.	50,65	28	27	48	70,55
2021 г.	50,25	29	28	48	73,55
2022 г.	51,35	24	25	59	73,55

Таблица 2

Результаты расчетов

Объект (период наблюдения)	Результаты	
	CCR	SE
2017 г.	100	106,98
2018 г.	98,27	98,27
2019 г.	99,84	99,84
2020 г.	97,11	97,11
2021 г.	100	101,48
2022 г.	100	113,04

В табл. 3 представлены исходные данные для повторного моделирования и полученные результаты.

Таблица 3

Исходные данные и результаты моделирования

Период наблюдения	Показатели			Результаты	
	$X_1$	$X_2$	$Y_1$	CCR	SE
2017 г.	48,87	27	70,49	98,66	98,66
2018 г.	49,25	26	68,65	95,9	95,9
2019 г.	50,45	26	69,75	95,41	95,41
2020 г.	50,65	27	70,55	95,71	95,71
2021 г.	50,25	28	73,55	100	101,48
2022 г.	51,35	24	73,55	100	114,24

Оценка достигнутого уровня эффективности в исследуемой системе при заданных параметрах позволяет сформулировать практические рекомендации по формированию эмоциональной компетентности должностных лиц таможенных органов. В ходе проводимого исследования разработаны методические рекомендации по формированию эмоциональной компетентности должностных лиц таможенных органов:

- систематическая психодиагностика уровня эмоциональной компетентности должностных лиц (диагностика как личностной черты и как способности);
- введение дополнительной ставки психолога в таможенном органе;
- проведение обучающего тренинга «Эмоциональная компетентность руководителей и должностных лиц таможенных органов»;
- проведение обучающего тренинга «Эмоциональный интеллект должностных лиц таможенных органов в условиях перехода к «интеллектуальной таможне»»;
- совершенствование системы мотивации трудовой деятельности должностных лиц таможенного органа;
- проведение конфликтологического консультирования должностных лиц таможенных органов в стрессовых (кризисных) ситуациях;
- проведение мероприятий по формированию морально-благоприятного психологического климата в трудовом коллективе;
- разработка и введение паспортов кадровых рисков в управленческую практику таможенного органа;

Таблица 4

## Результаты экспертного опроса

№	Предложение / Эксперт	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Ср. знач.
1	Систематическая психодиагностика уровня эмоциональной компетентности должностных лиц таможенного органа (психолог)	10	8	10	10	10	9	9,5
2	Введение дополнительной ставки психолога в таможенном органе	10	6	2	1	3	1	3,8
3	Проведение обучающего тренинга «Эмоциональная компетентность руководителей и должностных лиц таможенных органов»	10	8	10	2	7	5	7
4	Проведение обучающего тренинга «Эмоциональный интеллект должностных лиц таможенных органов в условиях перехода к "интеллектуальной таможне"»	10	5	9	7	5	8	7,3
5	Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	10	9	9	6	10	10	9
6	Конфликтологическое консультирование должностных лиц таможенных органов (психолог)	8	10	10	9	7	8	8,7
7	Проведение корпоративных мероприятий по формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе	8	10	10	8	7	9	8,3
8	Разработка и введение паспортов кадровых рисков в управленческую практику таможенного органа	7	7	7	3	3	2	4,7
9	Совершенствование организации труда должностных лиц таможенных органов	8	6	6	5	10	9	7,2
10	Совершенствование воспитательной работы в таможенном органе	10	3	3	4	8	5	5,7

- совершенствование организации труда должностных лиц таможенного органа;
- совершенствование системы воспитательной работы.

Для определения актуальности процесса формирования эмоциональной компетентности в марте 2022 г. проведен экспертный опрос среди должностных лиц таможенного органа.

Эксперты оценили предложенные рекомендации, направленные на повышение уровня эмоциональной компетентности должностных лиц, по шкале от 1 до 10 баллов. В опросе участвовали следующие группы респондентов:

- преподаватели, участвующие в образовательном процессе;
- должностные лица таможенных органов, окончившие Самарский государственный технический университет в течение последних пяти лет;
- другие должностные лица таможенных органов.

Результаты проведения экспертного опроса представлены в табл. 4.

Исходя из средней оценки каждого эксперта наиболее эффективным предложением является рекомендация по проведению систематической психодиагностики уровня эмоциональной компетентности должностных лиц таможенного органа (9,5 балла). Наименее эффективным является предложение по введению дополнительной ставки психолога в таможенном органе (3,8 балла).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Выбор варианта наиболее эффективного метода формирования эмоциональной компетентности должностных лиц и минимизации кадровых рисков в таможенном органе проведен с помощью метода анализа иерархий (МАИ). Основные критерии: средний балл экспертной оценки; влияние на уменьшение уровня производственного стресса; формирование благоприятной морально-психологической атмосферы; степень влияния на минимизацию возникновения кадровых рисков.

Основные альтернативы: систематическая психодиагностика уровня эмоциональной компетентности должностных лиц таможенного органа (психолог) (O1); совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности (O2); конфликтологическое консультирование должностных лиц таможенного органа (психолог) (O3); проведение мероприятий по формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе (O4).

В табл. 5 представлен расчет приоритетов для каждого рассматриваемого критерия относительно друг друга.

Таблица 5

## Расчет приоритетности критериев

Критерий	Матрица парных сравнений				Компоненты собственного вектора	Нормированные оценки	Расчет $\lambda_{\max}$
	K1	K2	K3	K4			
K1	1	0,2	0,2	0,14	0,39	0,05	0,92
K2	5	1	1	0,2	1,8	0,17	1,23
K3	5	1	1	0,2	1,8	0,17	1,23
K4	7	5	5	1	4,5	0,61	0,94
Сумма	18	7,2	7,2	1,54	8,49	1	4,32

Приближенное главное собственное значение матрицы составило 4,32.

Индекс согласованности рассчитывается по формуле:

$$ИС = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{n - 1} = \frac{4,32 - 4}{4 - 1} = 0,11.$$

Для матрицы размера  $n = 4$  случайная согласованность составляет 0,9.

Отношение согласованности вычисляется по следующей формуле:

$$ОС = \frac{ИС}{СС} = \frac{0,11}{0,9} = 0,12.$$

Допустимыми являются значения 0,1 — 0,2.

Произведем расчет приоритетов по всем рассматриваемым критериям (табл. 6–9).

Таблица 6

## Расчет приоритетов по критерию «Средний балл экспертной оценки»

Критерий K1	Матрица парных сравнений				Ср. геом.	Норм. оценки	Расчет $\lambda_{\max}$
	O1	O2	O3	O4			
O1	1	3	4	5	3,25	0,51	0,92
O2	0,33	1	3	5	2,33	0,28	1,27
O3	0,25	0,33	1	3	1,15	0,14	1,14
O4	0,2	0,2	0,33	1	0,43	0,07	0,94
Сумма	1,78	4,53	8,33	14	7,16	1	4,27

$$ИС = \frac{(4,27 - 4)}{4 - 1} = 0,09.$$

$$ОС = \frac{ИС}{СС} = \frac{0,09}{0,9} = 0,1.$$

Таблица 7

**Расчет приоритетов по критерию «Влияние на уменьшение уровня производственного стресса»**

Матрица парных сравнений					Ср. геом.	Норм. оценки	Расчет $\lambda_{\max}$
Критерий К2	O1	O2	O3	O4			
O1	1	5	3	0,33	2,33	0,29	1,3
O2	0,2	1	0,25	0,2	0,41	0,06	0,95
O3	0,33	4	1	0,33	1,42	0,16	1,19
O4	3	5	3	1	3	0,49	0,91
Сумма	4,53	15	7,25	1,87	7,16	1	4,34

$$ИС = \frac{(4,34 - 4)}{4 - 1} = 0,11.$$

$$ОС = \frac{ИС}{СС} = \frac{0,11}{0,9} = 0,13.$$

Таблица 8

**Расчет приоритетов по критерию «Формирование благоприятной морально-психологической атмосферы»**

Матрица парных сравнений					Ср. геом.	Норм. оценки	Расчет $\lambda_{\max}$
Критерий К3	O1	O2	O3	O4			
O1	1	0,2	0,33	0,2	0,43	0,07	0,92
O2	5	1	4	3	3,25	0,51	0,9
O3	3	0,25	1	0,25	1,13	0,13	1,21
O4	5	0,33	4	1	2,58	0,3	1,33
Сумма	14	1,78	9,33	4,45	7,39	1	4,37

$$ИС = \frac{(4,37 - 4)}{4 - 1} = 0,12.$$

$$ОС = \frac{ИС}{СС} = \frac{0,12}{0,9} = 0,14.$$

Таблица 9

**Расчет приоритетов по критерию «Степень влияния на минимизацию возникновения кадровых рисков»**

Матрица парных сравнений					Ср. геом.	Норм. оценки	Расчет $\lambda_{\max}$
Критерий К4	O1	O2	O3	O4			
O1	1	3	5	4	3,25	0,51	0,91
O2	0,33	1	4	3	2,08	0,26	1,19
O3	0,2	0,25	1	0,2	0,41	0,06	0,97
O4	0,25	0,33	5	1	1,65	0,17	1,37
Сумма	1,78	4,58	15	8,2	7,39	1	4,43

$$ИС = \frac{(4,43 - 4)}{4 - 1} = 0,14.$$

$$ОС = \frac{ИС}{СС} = \frac{0,14}{0,9} = 0,16.$$

Далее произведем синтез глобальных приоритетов (табл. 10).

Таблица 10

**Синтез глобальных приоритетов**

	Значение приоритетов критериев				Глобальные приоритеты
	К1	К2	К3	К4	
	0,05	0,17	0,17	0,61	
O1	0,51	0,29	0,07	0,51	0,398
O2	0,28	0,06	0,51	0,26	0,27
O3	0,14	0,16	0,13	0,06	0,093
O4	0,07	0,49	0,3	0,17	0,242

Полученные результаты показывают, что наиболее эффективным предложением по обеспечению минимизации кад-

ровых рисков является систематическая психодиагностика уровня эмоциональной компетентности должностных лиц таможенного органа.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Все рекомендации по формированию эмоциональной компетентности должностных лиц таможенных органов соответствуют целям и задачам международного стандарта подготовки кадров для таможенных служб, а именно следующим его положениям:

- систематическая психодиагностика уровня эмоциональной компетентности должностных лиц и введение в штатное расписание дополнительной ставки психолога (стандарт 3 «Управление кадровыми ресурсами»);
- совершенствование организации труда должностных лиц таможенного органа и внедрение паспортов кадрового риска таможенного органа в управленческую практику (стандарт 4 «Таможенная этика» и стандарт 3 «Управление кадровыми ресурсами»);
- совершенствование системы мотивации должностных лиц таможенного органа, проведение мероприятий по формированию морально-благоприятного психологического климата и совершенствование системы воспитательной работы (стандарт 4 «Таможенная этика» и стандарт 6 «Коммуникация»);
- создание системы конфликтологического консультирования направлено на повышение уровня эмоциональной компетентности должностных лиц таможенных органов (стандарт 3 «Управление кадровыми ресурсами» и стандарт 4 «Таможенная этика»);
- проведение обучающих тренингов «Эмоциональная компетентность руководителей и должностных лиц таможенных органов» и «Эмоциональный интеллект должностных лиц таможенных органов в условиях перехода к «интеллектуальной таможне»» (стандарт 3 «Управление кадровыми ресурсами») и основных аспектов этических принципов (стандарт 4 «Таможенная этика») [8].

В процессе исследования сформировано учебно-методическое обеспечение процесса подготовки студентов, обучающихся по специальности «Таможенное дело» в Самарском государственном техническом университете, включающее вариативные задания, разработанные на основе контекстного подхода и методики индивидуализации обучения в техническом вузе [10, 11].

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Рожкова А.Ю. О приоритете социального управления кадровым потенциалом таможенных органов в условиях формирования интеллектуальной таможни // Академический Вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2020. — №3 (40). — С. 44–50.
2. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг для чего и как проводится методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2009. — № 5. — С. 51.
3. Оксина К.Э. Организационное поведение: Учебник. — М.: Кнорус, 2009.
4. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — М., 2013. — 217 с.
5. Charnes, A. Measuring the efficiency of Decision Making Units [Text] / A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes // European journal of operational research. — 1978. — Vol. 2. — P. 429–444.
6. Analysis of the performance of complex systems [Text] / Krivonozhko V.E., Propoy A., Senkov R.V., Rodchenkov I.V.,

- Anokhin P.M. // Automation of Design. — 1999. — № 1. — P. 2–7.
- Chen Y., Du J. Super-Efficiency in Data Envelopment Analysis. In: Zhu J. (eds) Data Envelopment Analysis. International Series in Operations Research & Management Science, vol. 221. Springer, Boston, MA, 2015.
  - World Customs Organization PICARD Professional Standards — World Customs Organization, 2009. — 48 p. [http://incu.org/docs/WCO\\_PICARD\\_Professional\\_Standards\\_\(Russian\).pdf](http://incu.org/docs/WCO_PICARD_Professional_Standards_(Russian).pdf).
  - Trubitsyn K.V., Kalmykova O.Y., Gorbunova Y.N. (2021) Formation of Stress Competence of Customs Officials. In: Ashmarina S.I., Mantulenko V.V. (eds) Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. IPM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 161. Springer, Cham.
  - Коновалова В.Г., Калмыкова О.Ю., Трубицын К.В., Митрофанова А.Е. Управление конфликтами и стрессами в таможенных органах: учеб. пособие. — М.: Проспект, 2020. — 224 с.
  - Калмыкова О.Ю., Трубицын К.В., Горбунова Ю.Н., Коновалова В.Г., Маслобойникова Н.В. Профессиональная этика должностных лиц таможенных органов: учеб. пособие. — Самара: ФГБОУ ВО СамГТУ, 2019. — 146 с.
  - Oksinoid K.E. Organizational Behavior: Proc. — М.: Knorus, 2009.
  - Mitrofanova A.E. Management of personnel risks in work with the personnel of the organization: dis. cand. economy Sciences: 08.00.05.: Mitrofanova A.E. — М., 2013. — 217 p.
  - Charnes A. Measuring the efficiency of Decision Making Units [Text] / A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes // European journal of operational research. — 1978. — Vol. 2.— P. 429–444.
  - Analysis of the performance of complex systems [Text] / Krivonozhko V.E., Propoy A.I., Senkov R.V., Rodchenkov I.V., Anokhin P.M. // Automation of Design. — 1999. — No. 1. — P. 2–7.
  - Chen Y., Du J. Super-Efficiency in Data Envelopment Analysis. In: Zhu J. (eds) Data Envelopment Analysis. International Series in Operations Research & Management Science, vol. 221. Springer, Boston, MA, 2015.
  - World Customs Organization PICARD Professional Standards — World Customs Organization, 2009. — 48 p. [http://incu.org/docs/WCO\\_PICARD\\_Professional\\_Standards\\_\(Russian\).pdf](http://incu.org/docs/WCO_PICARD_Professional_Standards_(Russian).pdf).
  - Trubitsyn K.V., Kalmykova O.Y., Gorbunova Y.N. (2021) Formation of Stress Competence of Customs Officials. In: Ashmarina S.I., Mantulenko V.V. (eds) Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. IPM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 161. Springer, Cham.
  - Konovalova V.G., Kalmykova O.Yu., Trubitsyn K.V., Mitrofanova A.E. Management of conflicts and stresses in the customs authorities: textbook. allowance / V.G. Konovalova, O.Yu. Kalmykova, K.V. Trubitsyn, A.E. Mitrofanov. — М.: Prospekt, 2020. — 224 p.
  - Kalmykova O.Yu., Trubitsyn K.V., Gorbunova Yu.N., Konovalova V.G., Masloboynikova N.V. Professional ethics of officials of customs authorities: textbook. allowance. — Samara: FGBOU VO SamGTU, 2019. — 146 p.

## REFERENCES

- Rozhkova A.Yu. On the priority of social management of the personnel potential of customs authorities in the conditions of the formation of intellectual customs // Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy. 2020. No. 3 (40). P. 44–50.
- Oksinoid K.E. Stress monitoring for what and how we conduct a methodology for assessing the level of stressfulness of the organizational environment «Personnel. Personnel Management». — No. 5. — М., 2009. — S. 51.
- Konovalova V.G., Kalmykova O.Yu., Trubitsyn K.V., Mitrofanova A.E. Management of conflicts and stresses in the customs authorities: textbook. allowance / V.G. Konovalova, O.Yu. Kalmykova, K.V. Trubitsyn, A.E. Mitrofanov. — М.: Prospekt, 2020. — 224 p.
- Kalmykova O.Yu., Trubitsyn K.V., Gorbunova Yu.N., Konovalova V.G., Masloboynikova N.V. Professional ethics of officials of customs authorities: textbook. allowance. — Samara: FGBOU VO SamGTU, 2019. — 146 p.

Хан Н., Миллнер Д.

## HR-АНАЛИТИКА. ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ БОЛЬШИХ ДАННЫХ

М.: Альпина Паблишер, 2022, 384 с.

- Первая книга об HR-аналитике на русском языке
- Понятно о том, где HR-специалисту найти данные в организации, как их собрать и проанализировать, а также как использовать для повышения эффективности бизнеса
- Передовой опыт компаний, использовавших HR-аналитику: AstraZeneca, Brompton Bikes, Swarovski и др.
- Четкий план перехода на управление персоналом, основанное на данных. Примеры из реальной жизни, практические модели

Данные стоят дороже золота, а умение анализировать их, чтобы извлекать пользу для бизнеса, — пожалуй, самый ценный актив в мире. Компании, которые научились работать с данными, в том числе и в области управления персоналом, скоро оставят конкурентов далеко позади. Уже сегодня по всему миру компании внедряют HR-аналитику в бизнес-стратегию и вкладываются в цифровизацию управления персоналом. Так, Admiral Group использует психометрические профили, Swarovski выстраивает кадровую стратегию на основании дата-анализа, разработчик King использует данные для борьбы с текучестью кадров. Это всего лишь три примера, которые разбирают в своей книге Надим Хан и Дэйв Миллнер. Специалисты по персоналу и развитию, они много лет занимаются анализом данных в HR. Продуманные подходы, практические модели и множество примеров из реальной жизни, а также идеи ведущих экспертов по освоению HR-аналитики — это практическое руководство будет полезно руководителям кадровой службы и компании в целом.

