

УДК 005.5

DOI: 10.34670/AR.2026.86.52.097

## Управленческая обратная связь в цифровой среде: проблемы и инструменты оценки

**Назаров Глеб Олегович**

Аспирант,  
Московский международный университет,  
129075, Российская Федерация, Москва, Новомосковская ул., 15А, стр. 1;  
e-mail: nazarov@mail.ru

### Аннотация

В центре статьи находится управленческая обратная связь в той рабочей среде, где цифровизация уже стала базовым условием, а удалённый и гибридный форматы занятости — не исключением, а устойчивой организационной практикой. Исследование сосредоточено не столько на самих каналах передачи сообщений, сколько на изменении характера взаимодействия между руководителем и сотрудником. При такой конфигурации особенно заметны несколько проблем: избыточный поток информации, усложняющий отбор значимого содержания; ослабление содержательной насыщенности коммуникации; увеличение психологической дистанции, которая не всегда очевидна сразу, но влияет на интерпретацию сообщений и на готовность принимать корректирующие сигналы. Одновременно обобщаются подходы, применяемые в современной теории и эмпирических работах для оценки качества обратной связи. Цифровые платформы в этом отношении дают более широкий инструментарий: они позволяют фиксировать коммуникационные следы, отслеживать параметры взаимодействия, проводить их последующий анализ. Но расширение технических возможностей само по себе не решает управленческую задачу. Напротив, в подобных условиях возрастает потребность в новых практиках управления, способных адаптировать обратную связь к цифровой среде труда, где формальная доступность контакта ещё не гарантирует его содержательной эффективности.

### Для цитирования в научных исследованиях

Назаров Г.О. Управленческая обратная связь в цифровой среде: проблемы и инструменты оценки // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 770-777. DOI: 10.34670/AR.2026.86.52.097

### Ключевые слова

Обратная связь, цифровые коммуникации, удалённая работа, вовлечённость, HR-технологии.

---

## Введение

Для цифровой среды характерно не только расширение каналов управленческой коммуникации, но и заметное ослабление их содержательной отдачи. Платформы непрерывной обратной связи, регулярные check-in-встречи, автоматизированные массивы данных – все это увеличивает плотность сигналов, однако не гарантирует доступа к действительно значимой информации о состоянии рабочих процессов и запросах персонала. Возникает ситуация, при которой формальная насыщенность коммуникации сочетается с дефицитом смысла: метрики, отчеты, цифровые следы создают ощущение высокой наблюдаемости, хотя вопросы вовлеченности, мотивации и психологического состояния сотрудников нередко остаются вне поля управленческого внимания. Отсюда и смещение акцента: руководитель видит множество показателей, но не всегда понимает, что именно за ними стоит.

## Основная часть

Видимость прозрачности поддерживается самой архитектурой цифрового взаимодействия. Переписка сохраняется в чатах, задачи фиксируются в трекерах, рабочая активность регистрируется средствами мониторинга. При внешней упорядоченности такая среда нередко усиливает контрольные практики, причем в их наиболее жестком варианте, а поведение сотрудников постепенно подстраивается под требования наблюдаемости. В литературе подобная конфигурация описывается через эффект «цифрового паноптикума»: постоянное присутствие наблюдения воспринимается как действие «всевидящего ока», и это снижает доверие, сужает пространство искреннего обмена мнениями, меняет саму направленность обратной связи. [Макарьева, 2025] В результате работники чаще демонстрируют занятость, чем сообщают о затруднениях, тогда как менеджеры склонны опираться на показатели, а не на контекст проблемы – различие, казалось бы, частное, но для качества управления принципиальное.

Не менее существенны изменения в самой структуре коммуникации. При отсутствии очного контакта труднее передаются интонация, обстоятельства, скрытые мотивы; смысловые искажения возникают чаще, как и конфликтные эпизоды. Именно в цифровом взаимодействии заметнее нарушения делового этикета: сообщения, отправленные вне рабочего времени, чрезмерно резкие формулировки, игнорирование базовых норм профессионального общения. Такие практики рассматриваются как одна из форм токсичного поведения и подрывают доверие внутри коллектива. [Макарьева, 2025] Дополнительным фактором выступает психологическая дистанция между участниками коммуникации. Теория уровня восприятия указывает, что с ростом дистанции мышление приобретает более абстрактный характер, а внимание смещается к конечному результату деятельности. В условиях удаленной работы это проявляется достаточно отчетливо: руководители в большей степени ориентируются на итоговые показатели эффективности, тогда как сам процесс труда, его ограничения и текущая динамика учитываются слабее. [Seo, Park, 2025]

На этом фоне особенно заметным становится различие между формальной и неформальной обратной связью. Первая опирается на стандартизированные критерии и реализуется через периодические процедуры оценки; вторая возникает в повседневном взаимодействии и, по данным исследований, сильнее влияет на профессиональное развитие работников и их инновационное поведение. [Curzi et al., 2019] По этой причине возрастает значимость так

называемой быстрой обратной связи – оперативных комментариев и рекомендаций, позволяющих своевременно корректировать действия и закреплять продуктивные способы работы. Регулярность здесь важна не меньше содержания: именно своевременные реакции связаны с повышением вовлеченности и улучшением результатов труда. [Gallup, 2023] Цифровые технологии, в свою очередь, расширили набор инструментов, с помощью которых такие практики могут быть организованы: используются платформы непрерывной обратной связи, опросные системы, механизмы многосторонней оценки. Они упрощают сбор и обработку данных о взаимодействии сотрудников и руководителей, хотя вопрос о том, превращаются ли эти данные в реальное понимание управленческой ситуации, остается открытым.

**Таблица 1 – Примеры цифровых инструментов управленческой обратной связи**

Инструмент	Описание
Корпоративные мессенджеры (Slack, MS Teams)	Используются для оперативной коммуникации и обмена обратной связью
Платформы непрерывной обратной связи (Lattice, Culture Amp)	Обеспечивают регулярные «чек-ины» и анализ вовлечённости
Pulse-опросы и eNPS	Позволяют измерять удовлетворённость сотрудников
Системы 360°-оценки	Формируют комплексную оценку сотрудников

Источник: составлено автором

Материалы таблицы 1, если рассматривать их не по перечню функций, а по фактическому эффекту применения, выявляют повторяющуюся особенность: цифровые решения в основном наращивают число сигналов, тогда как содержательность отклика обеспечивают заметно слабее. Особенно это относится к корпоративным мессенджерам: свыше 80 % возникающего в них коммуникационного потока составляет шум, из-за чего значимые сообщения теряются среди уведомлений и второстепенных реплик. Платформы непрерывной обратной связи демонстрируют сходную тенденцию. При регулярном использовании «чек-ины» нередко смещаются в сторону формальной процедуры, где реакция редуцируется до схемы «смайлик/дизлайк», а полноценный содержательный обмен мнениями, собственно, не возникает.

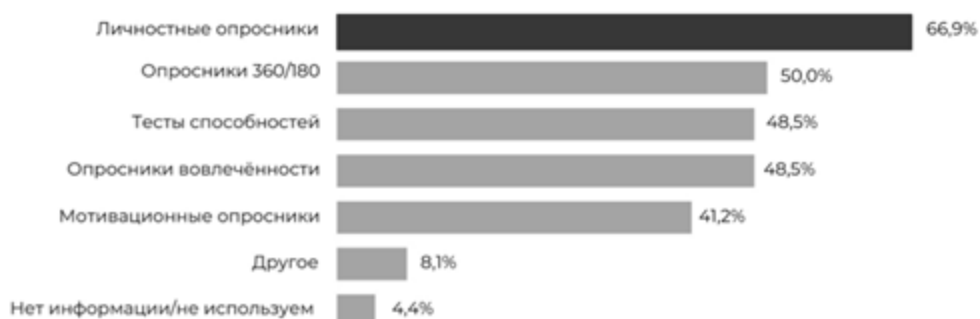
Отсюда допустимо поставить вопрос о нелинейном характере связи между результативностью цифровой обратной связи и частотой ее применения. Данные Gallup за 2023 г. показывают: при интенсивности, превышающей 3–4 «чек-ина» в неделю, уровень вовлеченности начинает снижаться; вероятной причиной выступает утомление, связанное с постоянной оценкой. В этой точке количественное расширение коммуникации перестает работать в пользу понимания и, скорее, ослабляет его. Иначе говоря, увеличение числа контактов само по себе не обеспечивает повышения качества взаимодействия, хотя именно на такой подмене нередко строится цифровая практика управления.

Отдельного внимания требует развитие аналитических инструментов, использующих обработку больших данных для изучения коммуникаций внутри организации. Анализ сетевой структуры взаимодействий, а также интенсивности обмена сообщениями дает возможность обнаруживать не только локальные сбои, но и более глубокие организационные деформации – сокращение межгрупповых контактов, образование изолированных подразделений, ухудшение условий для циркуляции знаний. [Seo, Park, 2025] Основные компоненты эффективной обратной связи в обобщенном виде представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Элементы эффективной системы обратной связи**  
 Источник: составлено автором

В структуре управления обратной связью первоочередное значение имеет не набор инструментов сам по себе, а точное определение того, что именно подлежит оценке. Речь может идти о продукте, бизнес-процессах, клиентском опыте, стратегии либо особенностях корпоративной культуры. Если объект задан расплывчато, в массив данных неизбежно попадает информация, мало связанная с задачей анализа; это осложняет интерпретацию и снижает прикладную ценность последующих выводов. Оптимальная система оценки, при этом, предполагает использование нескольких инструментов, представленных на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Статистика использования цифровых инструментов оценки.**  
 Источник: Джиджоева М., Голованова М. Цифровые инструменты оценки персонала: результаты исследования. 2023

Не менее существенен вопрос, откуда поступает обратная связь. В качестве источников используются сотрудники, клиенты, аналитические системы, рыночные данные. Один канал редко дает достаточную полноту, поэтому на практике чаще сочетают несколько источников: такая конфигурация уменьшает риск односторонней оценки, хотя полностью его не устраняет. Дальнейшая настройка касается дизайна самой обратной связи – здесь задаются цели, определяется, какие данные необходимы, качественные или количественные, и каким способом они будут собираться. Для этого применяются наблюдение, включая метод гемба, интервью, опросные процедуры, мониторинг показателей, командные обсуждения.

После проектирования системы организуется сбор информации. На этом этапе требуются подготовленные процедуры, технические инструменты и среда хранения данных, иначе даже содержательно ценные сведения оказываются труднодоступными или фрагментированными. Собранный материал затем анализируется с целью выявления повторяющихся зависимостей, проблемных участков и зон, требующих вмешательства; в отдельных случаях цикл сбора и анализа проводится повторно, если исходных данных недостаточно для точной интерпретации.

Завершающая часть процесса связана с управленческим решением и реализацией изменений, основанных на полученной информации. Однако этим работа системы не исчерпывается: после внедрения необходим последующий контроль результатов, поскольку сама обратная связь функционирует в циклическом режиме и служит инструментом непрерывного совершенствования деятельности организации. [Temirzhanov, Umarov, 2025]

Личностные опросники используются для выявления индивидуально-психологических характеристик работника, значимых в профессиональной деятельности. С их помощью оценивают не только выраженные сильные стороны, но и наличие потенциала к выполнению определённых функций, а также развитие универсальных, в том числе коммуникативных и поведенческих, компетенций. При этом их диагностическая ценность проявляется не изолированно: полученные результаты обычно рассматриваются в связи с требованиями должности, поскольку один и тот же профиль может иметь различную интерпретацию в зависимости от содержания труда.

Иную задачу решают мотивационные опросники. Они позволяют установить, какие стимулы и условия сотрудник воспринимает как значимые, а какие, напротив, не оказывают заметного влияния на его вовлечённость. Для практики управления персоналом это имеет прямое значение, поскольку компенсационный пакет, построенный без учёта индивидуальных приоритетов, нередко оказывается малоэффективным. Возможна ситуация, при которой работнику предлагается абонемент в спортивный зал, хотя более высокой ценностью для него обладает символическое признание, например включение на доску почёта. Оценка мотивационной сферы даёт основание точнее формировать кафетерий бенефитов, распределять ресурсы организации более адресно и соотносить меры стимулирования с реальными потребностями персонала.

Тесты способностей, в отличие от двух предыдущих групп методик, ориентированы на проверку фактического соответствия сотрудника конкретному запросу, функции или профессиональной задаче. Речь идёт уже не столько о предпочтениях или личностных особенностях, сколько о наличии требуемых когнитивных и прикладных возможностей. По этой причине эффективная система оценки персонала, как правило, не ограничивается одним инструментом: в одних случаях методы применяются раздельно, в других комбинируются. Именно такая вариативность позволяет получить более содержательный результат, хотя состав диагностического набора всегда определяется целями оценки.

В практике управления персоналом цифровые инструменты сбора и оценки обратной связи уже заняли заметное место. По данным исследований, существенная доля HR-специалистов рассматривает их как востребованный и результативный управленческий ресурс (рис. 3). [[Джиджоева, Голованова, 2023]] За этим стоит не просто расширение набора технологий. Фактически складывается иная конфигурация управления, в которой решения все чаще опираются на цифровую аналитику, а взаимодействие с сотрудниками становится более частым, но не обязательно более содержательным.

В корпоративной среде наиболее заметными оказываются не преимущества цифровой

обратной связи, а ее пределы, причем часть из них обычно выявляется уже на этапе практического использования. Формализованные результаты такие системы фиксируют достаточно уверенно: показатели, оценки, изменение степени достижения целей. Иная ситуация складывается там, где требуется сопровождать профессиональное становление сотрудника. Индивидуальное развитие плохо редуцируется к набору метрик; без содержательного личного обсуждения обратная связь быстро теряет адресность и становится менее полезной именно в той части, где ожидается наибольший развивающий эффект. Отдельного внимания заслуживает и психологическая дистанция. Работа Seo, Park (2025) показывает: увеличение числа контактов само по себе ее не сокращает. Дополнительные сообщения, более частые встречи, даже если они вводятся системно, не производят доверие автоматически. По этой причине востребованы специальные практики цифрового присутствия – регулярные неформальные видеосессии, виртуальные кофе-брейки и сходные форматы, хотя их результат также зависит не столько от частоты, сколько от качества взаимодействия.



Источник: [Джиджоева, Голованова, 2023]

### Рисунок 3 — Ключевые результаты исследования

Не менее существенные искажения возникают при внедрении платформ непрерывной обратной связи в тех организациях, где руководители не подготовлены к работе с подобными инструментами. В этих условиях усиливается тревожность, а сама коммуникация нередко смещается в сторону ритуального воспроизведения активности. Сотрудники начинают подстраиваться прежде всего под измеряемые индикаторы, тогда как собственно рабочие задачи отходят на второй план – не всегда явно, но достаточно устойчиво. Анализ кейсов, представленный на рис. 3, зафиксировал именно такую конфигурацию: в компаниях с приоритетом количественных показателей формальная вовлеченность увеличивается, при том

что фактическая продуктивность снижается. Речь, по-видимому, идет не об отдельном управленческом сбое. Скорее здесь обнаруживается ограниченность самой модели, если она не дополнена настройкой управленческих практик и коммуникативной среды.

С практической стороны более обоснованным выглядит не ускоренное расширение цифровых опросов и регулярных чек-инов, а введение «цифровых пауз» – закрепленных нормой промежутков, свободных от коммуникационной нагрузки. Такие интервалы способны уменьшать стресс и вероятность выгорания, связанные с постоянной доступностью; одновременно меняется и характер обратной связи, поскольку обсуждение строится не на немедленном ответе, а на предварительном осмыслении ситуации.

### **Заключение**

Возвращается и более внятное соотношение между мониторингом, который сравнительно легко формализовать, и поддержкой, гораздо хуже поддающейся стандартизации. Организационные формы могут различаться: тихие дни без совещаний, часы без мессенджеров, еженедельные окна для самостоятельной работы. В более широком плане цифровая среда вообще перестраивает логику управленческой обратной связи: вместо редких и формально очерченных процедур закрепляется режим почти непрерывного взаимодействия. Именно здесь сосредоточены основные риски – перегрузка информацией, снижение качества коммуникации, усиление психологической дистанции. Поэтому значение имеет не отдельный сервис, а целостная система, где технологические решения сочетаются с развитием управленческих компетенций и поддержанием культуры открытого диалога.

### **Библиография**

1. Джиджоева М., Голованова М. Цифровые инструменты оценки персонала: результаты исследования. 2023.
2. Макарьева А.Ю. Как избежать цифрового истощения: практические советы // Клуб ОЦО. 2025.
3. Curzi Y., Fabbri T., Scapolan A. et al. Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era // *Frontiers in Psychology*. 2019.
4. Gallup. How Effective Feedback Fuels Performance. 2023.
5. Meiram Temirzhanov, Timur Umarov. Scalable Agile Frameworks in Project Management // *Universum: технические науки*. 2025. № 5 (134).
6. Seo B.-G., Park D.-H. Evaluating employee performance in a smart work environment with focus on psychological distance // *Scientific Reports*. 2025.

## **Managerial Feedback in the Digital Environment: Problems and Assessment Tools**

**Gleb O. Nazarov**

Postgraduate Student,  
Moscow International University,  
129075, 15A, building 1, Novomoskovskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: nazarov@mail.ru

---

**Abstract**

The article focuses on managerial feedback in a working environment where digitalization has already become a basic condition, and remote and hybrid employment formats are not an exception but a stable organizational practice. The study is centered not so much on the communication channels themselves, but on the changing nature of the interaction between manager and employee. In such a configuration, several problems become particularly noticeable: an excessive flow of information, complicating the selection of meaningful content; a weakening of the semantic richness of communication; an increase in psychological distance, which is not always immediately apparent but affects the interpretation of messages and the readiness to accept corrective signals. At the same time, approaches used in modern theory and empirical works to assess the quality of feedback are summarized. Digital platforms in this regard provide a broader toolkit: they make it possible to record communication traces, track interaction parameters, and conduct their subsequent analysis. However, the expansion of technical capabilities by itself does not solve the managerial problem. On the contrary, under such conditions, the need for new management practices capable of adapting feedback to the digital work environment grows, where the formal availability of contact does not yet guarantee its substantive effectiveness.

**For citation**

Nazarov G.O. (2026) Upravlencheskaya obratnaya svyaz' v tsifrovoy srede: problemy i instrumenty otsenki [Managerial Feedback in the Digital Environment: Problems and Assessment Tools]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 770-777. DOI: 10.34670/AR.2026.86.52.097

**Keywords**

Feedback, digital communications, remote work, engagement, HR technologies.

**References**

1. Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A., et al. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in Psychology*.
2. Dzhidzhoeva, M., & Golovanova, M. (2023). Tsifrovyye instrumenty otsenki personala: rezultaty issledovaniya [Digital tools for personnel assessment: research results].
3. Gallup. (2023). How effective feedback fuels performance.
4. Makarieva, A. Yu. (2025). Kak izbezhat tsifrovogo istoshcheniya: prakticheskiye sovety [How to avoid digital exhaustion: practical tips]. Klub OTsO.
5. Meiram Temirzhanov, & Timur Umarov. (2025). Scalable agile frameworks in project management. *Universum: Technical Sciences*, (5).
6. Seo, B.-G., & Park, D.-H. (2025). Evaluating employee performance in a smart work environment with focus on psychological distance. *Scientific Reports*.