

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 331 JEL J01

DOI 10.26425/1816-4277-2021-10-5-15

Азарова Алёна Олеговна
магистр, ФГОБУ ВО «Финансовый
университет при Правительстве
Российской Федерации»
(Финуниверситет), г. Москва,
Российская Федерация
ORCID: 0000-0003-4453-1877
e-mail: azarovaao@yandex.ru

Буйлова Мария Кирилловна
магистр, ФГОБУ ВО «Финансовый
университет при Правительстве
Российской Федерации» (Финунивер-
ситет), г. Москва, Российская
Федерация
ORCID: 0000-0001-8498-5465
e-mail: mariatet@me.com

Alena O. Azarova
Master of Degree, Financial University,
Moscow, Russia
ORCID: 0000-0003-4453-1877
e-mail: azarovaao@yandex.ru

Maria K. Buylova
Master of Degree, Financial University,
Moscow, Russia
ORCID: 0000-0001-8498-5465
e-mail: mariatet@me.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

Аннотация. В статье рассмотрены тенденции в сфере управления персоналом, которые успешно внедряются в зарубежных странах и России в последние несколько лет. Изучены подходы к управлению персоналом в период пандемии коронавируса 2020–2021 гг. На основании анализа статистических данных было выделено и подробно рассмотрено девять наиболее успешных трендов в сфере HR-управления, описаны их ключевые факторы, выполнено сравнение их применения в России и во всем мире, отмечены препятствия для массового внедрения.

Ключевые слова: управление персоналом, современные тенденции, внедрение, международный опыт, Россия, тенденции в управлении персоналом, социально ответственный бизнес, сопричастность, компенсационные стратегии, управление знаниями, планирование персонала, развитие сотрудников

Для цитирования: Азарова А.О., Буйлова М.К. Совершенствование подходов к развитию системы управления персоналом в России на основе международного опыта // Вестник университета. № 10. С. 5–15.

IMPROVING APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN RUSSIA BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE

Abstract. The article examines HR trends that have been successfully implemented in foreign countries and Russia in the last few years. Approaches to HR management during the pandemic coronavirus 2020–2021 have been reviewed. Based on an analysis of statistical data, nine most successful trends in HR management have been identified and examined in detail, their key factors were described, a comparison of their application in Russia and worldwide was made, and barriers to mass implementation have been noted.

Keywords: HR management, modern trends, adoption, international experience, Russia, HR trends, socially responsible business, ownership, compensation strategies, knowledge management, staff planning, employee development

For citation: Azarova A.O., Buylova M.K. (2021) Improving approaches to the development of personnel management in Russia based on international experience. *Vestnik universiteta*, no. 10, pp. 5–10. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-10-5-15

Введение

С каждым годом роль HR-службы претерпевает изменения. Это происходит из-за смены приоритетов бизнеса, введения новых технологий и направлений исследования. Каждой компании важно идти в одном темпе с изменениями рынка, чтобы оставаться на высоких позициях. Западные организации являются своего рода наставниками для остальных и с каждым десятилетием наращивают потенциал в области управления персоналом, модернизируют то, что уже есть и создают новые направления. Следовательно, стоит рассмотреть, как западные компании развиваются в HR-сфере, и как российские организации адаптируют или меняют тренды своего развития.

© Азарова А.О., Буйлова М.К., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Azarova A.O., Buylova M.K., 2021.

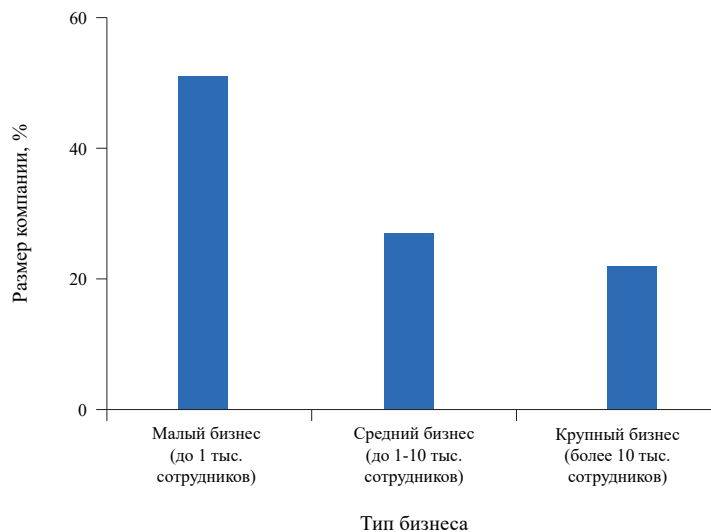
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



В статье выполнен обзор основных тенденций в сфере управления персоналом на основе литературных источников и анализа статистических данных.

Результаты исследования

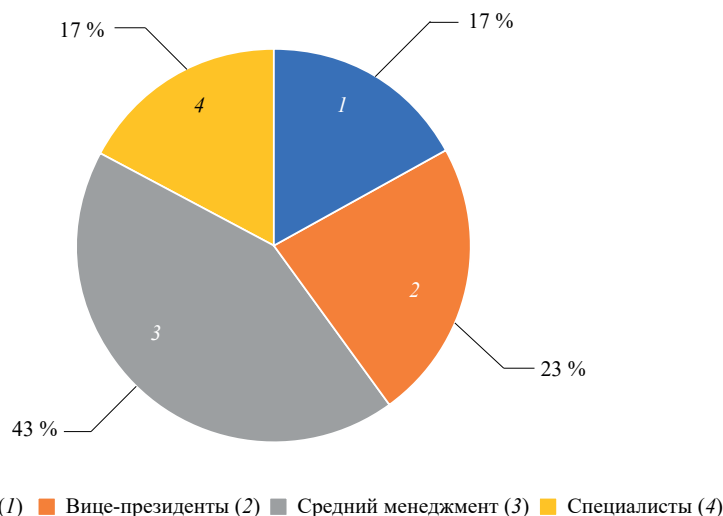
В 2020 г. «Делойт» (Deloitte) провела исследование тенденций в сфере управления персоналом. Для анализа были задействованы более 9 тыс. наиболее успешных сотрудников из этой области; 119 стран всего мира участвовали в исследовании, из России в опросе приняли участие более 90 компаний, преимущественно принадлежащие к поколению миллениалов [5]. Размеры компаний, принимавших в исследовании, представлены на рисунке 1.



Источник: [5]

Рис. 1. Размеры организаций, участвовавших в опросах

Процентное содержание респондентов – сотрудников из HR-служб значительно уменьшилось, по сравнению с 2019 г., их заменили другие подразделения и специалисты по информационным технологиям, что подтверждает новое течение: стена, разделяющая специалистов по управлению персоналом, информационным технологиям и бизнесу медленно, но верно рушится [1]. Уровень участия должности самой обширной категории респондентов – специалистов – сократился в 2,5 раза, что может говорить о выходе вопросов по управлению персоналом на стратегический уровень (рис. 2).



Источник: [5]

Рис. 2. Уровень должностей респондентов в компании

В исследовании Deloitte говорится, что российские респонденты демонстрируют отличный от других стран взгляд на приоритеты в тенденциях управления персоналом, тем не менее, между Россией и остальным миром есть точка соприкосновения в вопросе сопричастности. Разница в причастности к различным тенденциям среди специалистов России и других стран, выраженная в занимаемом трендом у респондентов из разных стран месте в баллах от 1 до 10, показана в таблице 1.

Таблица 1

Рейтинг тенденций в управлении персоналом в России и других странах, баллы

Тенденции	Приоритет		Разница в приоритетах
	Россия	другие страны	
Компенсационные стратегии	1	9	-8
Сопричастность	2	2	0
Планирование персонала	3	7	-4
Well-being как часть работы	4	1	3
Управление знаниями	5	4	1
Эволюция роли HR	6	5	1
Больше, чем переподготовка	7	6	1
Этика и будущее работы	8	3	5
Суперкоманды	9	10	-1
Работники вне поколений	10	8	2

Источник [5]

Статистика многочисленных международных опросов показывает, что лишь 55 % организаций заявляют о готовности к изменениям в этой области несмотря на то, что 79 % опрошенных из сферы HR в мире могут назвать развитие тенденции сопричастности залогом успеха в компании на долгосрочную перспективу, 53 % владельцев компаний сообщают, что больше 50 % их сотрудников нуждаются в приобретении новых навыков и умений в течение 3 лет. До 90 % владельцев компаний заявляют, что масштабные изменения принципиально важны для их бизнеса в течение ближайших 10 лет [7].

В настоящем исследовании особое внимание уделяется девяти основным тенденциям в сфере управления персоналом, перечисленным в таблице 1.

Сопричастность

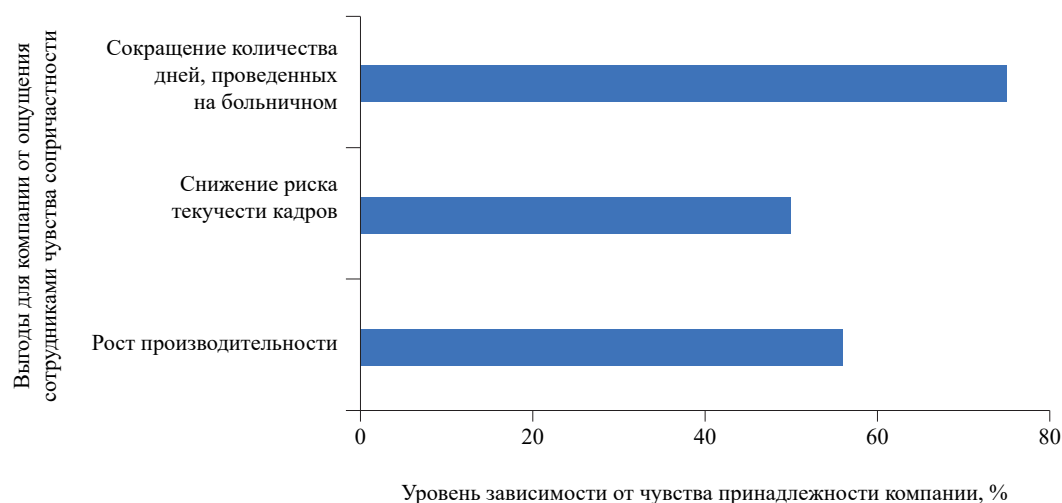
Как отмечает Deloitte, сегодня мы можем видеть, что вместе с началом процветания социально ответственного бизнеса проявилось отсутствие доверия людей из бизнеса к различным органам власти и общественным институтам. В поисках взаимопонимания сотрудники все больше и больше взаимодействуют с работодателем, бизнесом, а также со своим коллективом.

Учитывая мнение участников исследования со всего мира, мы можем утверждать, что основными факторами сопричастности служат:

- единство миссии, целей и ценностей бизнеса и сотрудников (отметило 28 % респондентов);
- присутствие определенной среды и активное общение между коллегами внутри компании (отметило 20 % респондентов) [5].

Чем выше число альтернативных способов работы, к примеру фриланс, тем больше работников не считают себя единым целым с местом работы, с похожими коллективными ценностями и стремлениями. Как следствие, этот факт затрудняет взаимодействие между наемными сотрудниками и сотрудниками, которые числятся в штате.

В своем исследовании 2019 г. международная компания BetterUp установила, что повышение и развитие чувства сопричастности в организации снижает текучесть кадров и сокращает дни, проведенные работниками на больничном. Люди стремятся быть в строю и поддерживать связь друг с другом, тем самым повышается их работоспособность и желание работать на благо общим целям [5; 6]. Эти тенденции отражены на рисунке 3.



Источник: [5]

Рис. 3. Факторы, связанные с сопричастностью/принадлежностью к компании

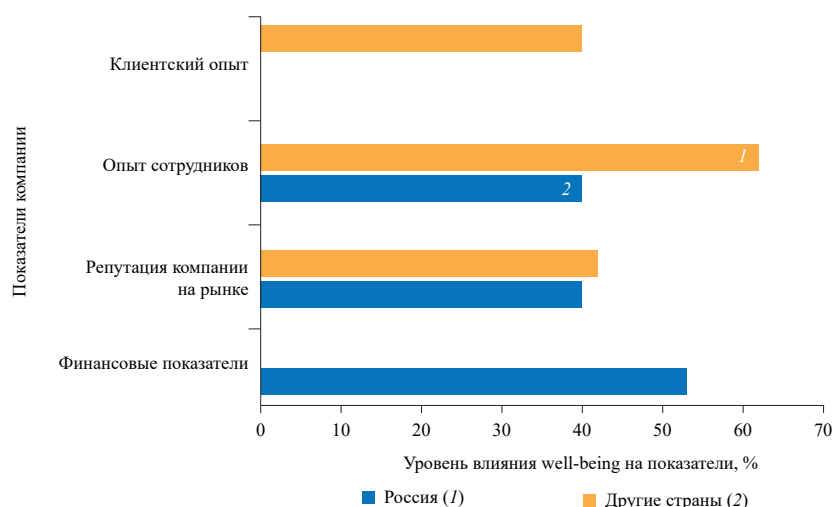
По мнению респондентов из России, способность организации формировать чувство сопричастности в коллективе определяют:

- лидеры компании (26 %);
- взаимодействие между коллегами (25 %);
- цели компании (22 %) [9].

В опросе «COVID HR-pulse», проведенном в 2020 г. Дж. Берсином и компаниями MIT Sloan Management Review и CultureX, говорится о пересмотре приоритетов в области управления и взаимодействия с персоналом более чем 70 % компаний. Сейчас на первый план выступает атмосфера защищенности, единение сотрудников внутри организации, и всего этого можно достичь с помощью эффективной организации дистанционной работы с непрерывным взаимодействием сотрудников друг с другом, а также поддержки сотрудников 24/7 морально и физически, если это требуется [9].

Well-being как часть работы

В современном мире тренд well-being (благополучие) стремительно развивается из-за уверенности в том, что данная программа заботы о сотрудниках компании содействует росту производительности и других бизнес-показателей. Компании всего мира, в том числе и Россия, которые применяют у себя эту программу, отмечают стремительное воздействие well-being на свои финансовые и репутационные показатели, опыт сотрудников и клиентов [7] (рис. 4).



Источник: [5]

Рис. 4. Влияние well-being на компании

Как показывает практика многих российских компаний, отсутствие наглядного и существенного финансового результата является основной преградой для внедрения well-being программы, так как быстрорастущие финансовые показатели – ключевой фактор успеха предприятия.

Ответственность за успешное внедрение well-being программ компании в России и других странах возлагают на категории работников, представленные на рисунке 5.

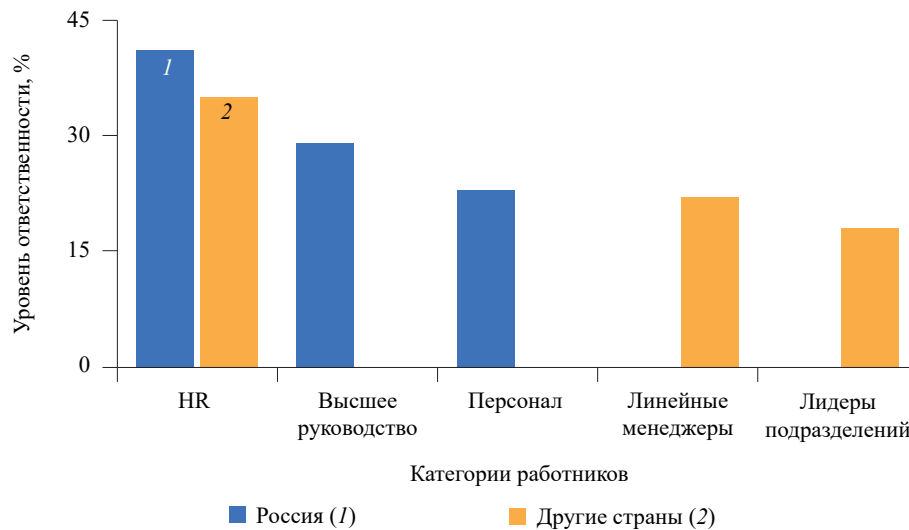


Рис. 5. Ответственность за реализацию well-being стратегии

Около 50 % участников исследования в России говорят об отсутствии целевого поведения у лидеров, что препятствует внедрению корпоративных well-being стратегий в организациях. Этот показатель на 30 % выше, чем у респондентов из зарубежных стран [7].

Компании живут в новой реальности, где коронавирус и кризис, связанный с ним, создают новое направление для развития well-being программы, а именно – поддержание эмоционального и психического здоровья сотрудников.

Поскольку мы проводим практически половину своей жизни на работе, стрессы на рабочем месте могут послужить главным фактором для появления различных заболеваний. Вследствие этого Всемирная организация здравоохранения классифицировала профессиональное выгорание как особый диагноз и состояние, «результатом которого стал хронический неуправляемый стресс на рабочем месте» [3].

Одними из первых компаний, интегрировавших well-being стратегию и показавших результаты на этом поприще, стало представительство компании Microsoft в Японии. Руководство компании провело следующий эксперимент: рабочую неделю сократили до четырех дней, сохранив прежнюю заработную плату. Кроме того, Microsoft Japan изменила привычный распорядок работы: вместо электронной почты для общения между собой сотрудников попросили использовать мессенджеры и ограничить до 30 мин. продолжительность рабочих собраний, а также количество участников на них до 5 человек.

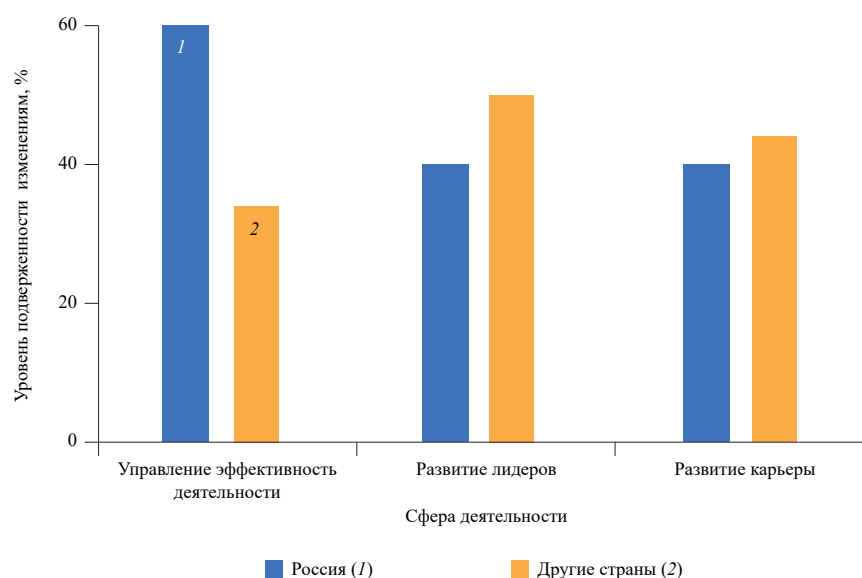
Работники вне поколений

Как показала статистика, специфику поколений не учитывают в странах по всему миру, при разработке корпоративных программ этот тренд не берут во внимание 60 % организаций в России и 47 % организаций в других странах. Первостепенными значениями в различии между поколениями 70 % компаний из России отмечают:

- темпы изучения современных профессиональных ролей;
- баланс между работой и личной жизнью (англ. work-life balance).

Организации в зарубежных странах отмечают различия в ожиданиях гарантий стабильности от работодателя (41 %) и видение work-life balance (54 %). Сейчас среди параметров сегментации персонала в России доминирует опыт работы и иная организационная демография (стаж, должность и пр.), однако в течение следующих 3–5 лет ключевым параметром сегментации, по мнению российских (70 %) и зарубежных респондентов (43 %), станет психотип сотрудника на работе [4].

С учетом перечисленных выше факторов, на рисунке 6 показаны наиболее уязвимые направления, которые непременно подвергнутся трансформациям при сегментации персонала.



Источник: [5]

Рис. 6. Сферы, подверженные изменениям

Сегодня компании имеют достаточное техническое оснащение для проведения аналитики и проектирования разных вариантов управления персоналом, основанных на углубленном изучении человеческого фактора, карьерных возможностей и демографии в том или ином регионе. Эти факторы и формируют тенденцию под названием «вне поколений», что дает возможность компаниям совместить выгоду как для сотрудников, так и для бизнеса.

Суперкоманды

Сейчас командная работа в компании имеет ключевое значение для достижения целей организации, а интеграция искусственного интеллекта в команды делает все рабочие процессы намного эффективнее.

В восприятии искусственного интеллекта в России и других странах есть отличия: в России 80 % респондентов считают, что внедрение искусственного интеллекта влияет на качество работы, в других странах отмечают повышение точности аналитических данных как несомненное преимущество. В России уже более чем 10 лет успешно используют искусственный интеллект (58 %) и роботизацию (48 %) для облегчения рабочей деятельности сотрудников [9].

Чат-бот компании ПАО «МТС», созданный на базе собственной разработки искусственного интеллекта компании, в настоящее время обслуживает более 85 % абонентов, которые обращаются к оператору.

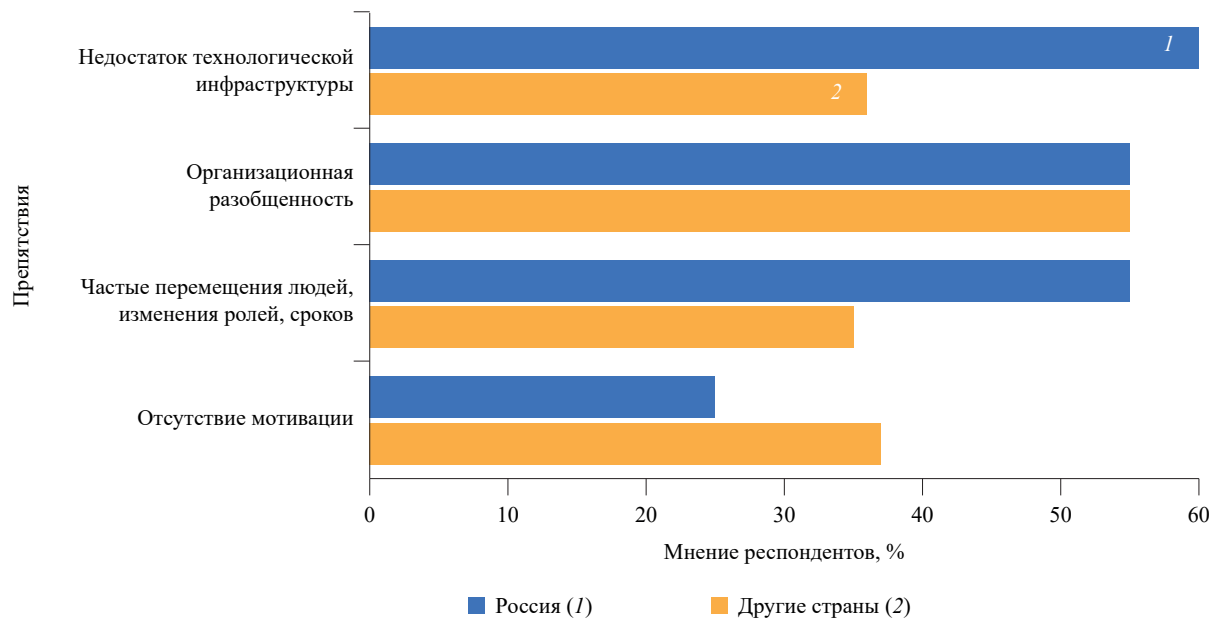
Управление знаниями

Тренд по управлению знаниями в последнее время набирает обороты. Компании задумываются о том, чтобы не только транслировать информацию, но и обмениваться ей. Чем эффективнее мы используем знания, тем быстрее происходит развитие. Популярным становится создание порталов знаний для сотрудников, клиентов, для компании в целом. В России и за рубежом 36 % компаний считают, что часть управления знаниями – это создание продуктов, услуг, ценностей [5].

Чаще всего препятствием к приходу эффективного управления знаниями служит организационная разобщенность и недостаток технологической инфраструктуры (рис. 7).

Компании начинают задумываться о необходимости внедрения менеджмента по управлению знаниями из-за риска потери знаний, когда происходит текучесть кадров, карьерные перемещения, выходы на пенсию – это самые популярные темы (В России – 65 %, в мире – 52 %). Далее следуют трудности поиска и применения любого вида знаний и желание внедрения инноваций [6].

Самым прогрессивным примером является компания Philips и ее технология новой платформы по управлению знаниями, с помощью которой упростился процесс получения информации сотрудниками (более 80 000 человек) на 17 мировых рынках. В программе можно находить статьи, технические документы, рекомендации экспертов, методологические материалы – все зависит от потребности сотрудников в типе информации.



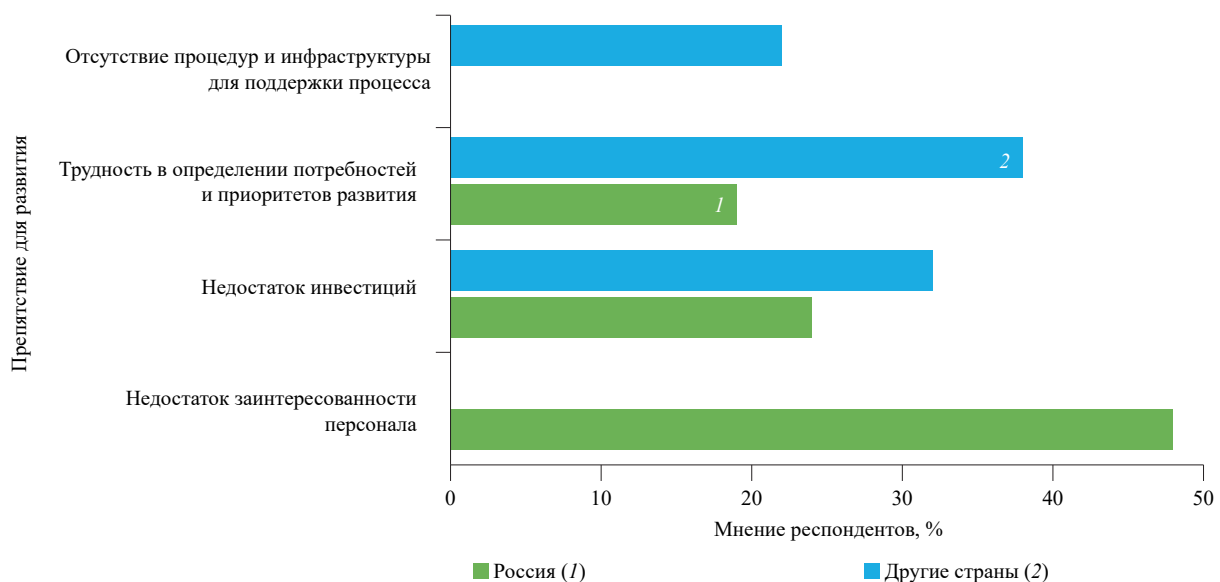
Источник: [5]

Рис. 7. Препятствия для эффективного управления знаниями

Больше, чем переподготовка

Меньше трети компаний могут быть уверены в том, что знания, умения, навыки сотрудников будут востребованы более трех лет. Более 70 % компаний в связи с этим планируют обучать своих сотрудников, в некоторых компаниях процесс идет непрерывно. В том числе остро стоит вопрос переподготовки сотрудников, особенно среди работающих в компании более 10 лет сотрудников, которые перестают получать новые знания и консервативно относятся к внедрению инноваций. В России больше половины компаний планируют направить сотрудников на переподготовку, в других странах это 35 % компаний.

С точки зрения стратегий развития сотрудников, наиболее важными элементами являются развитие врожденных умений. К ним относят: общение, эмпатию, творчество, постоянное профессиональное саморазвитие, переподготовку в смежных областях, освоение новых навыков в новых областях [6]. Ведущими препятствиями для совершенствования сотрудников в России являются недостаточная заинтересованность персонала, трудность в определении приоритетов развития в других странах (рис. 8).



Источник: [5]

Рис. 8. Препятствия для развития сотрудников в России и других странах

Большее половины российских компаний считают, что лучше всего нанимать сотрудников, которые хотят учиться и развиваться, тем самым они способствуют быстрому развитию бизнеса и формируют качественный кадровый резерв. Более того, сами сотрудники должны быть заинтересованы в развитии, поэтому вся ответственность за совершенствование навыков лежит на них.

Пандемия не только ускорила все процессы, но и сформировала новые пути решения имевшихся проблем. Например, теперь профессиональная переподготовка происходит за счет компании, то есть бесплатно, потому что компании стали выделять для этого значительное количество средств. В России существуют программы по срочному обмену персоналом: Staff Exchange, «VДеле». Они позволяют сотрудникам присоединиться к другой компании и получить новые навыки.

Еще один интересный проект выдвинула компания Amazon – повышение квалификации более 100 000 своих сотрудников к 2025 г. Было проспонсировано обучение востребованным профессиям в медицине, инженерном деле, дизайне и пр. [5].

Компенсационные стратегии

В России 70 % компаний и в мире 50 % компаний предполагают, что компенсационные стратегии включают изменения характера работы или рабочих мест. Кроме того, важно насколько соответствует уровень компенсаций рынку и каков общий объем компенсационного пакета [9]. Мнение самих работников безусловно отличается от мнения руководителей по поводу вариации компенсационных стратегий. Сотрудники считают, что величина пакета не должна соответствовать их усилиям, а руководители видят взаимосвязь компенсаций и развития сотрудников.

Компенсационные стратегии состоят из структуры базовой заработной платы, системы вознаграждений, управления системой компенсации. Многие компании считают, что частота изменения этих стратегий является значимым фактором наравне с их рыночной стоимостью [7].

В последнее время работодатели стали чаще прислушиваться к работникам, в том числе и в части компенсационных стратегий. По прогнозам аналитиков, многим пришлось изменить заработные платы и пакеты компенсаций. Заметные изменения произошли из-за смены востребованности является определенных профессиях, таких как программисты. Чтобы удержать таких сотрудников компаниям пришлось пересматривать заработные платы, ключевые показатели эффективности и условия труда.

Важными условиями выравнивания компенсационных стратегий являются:

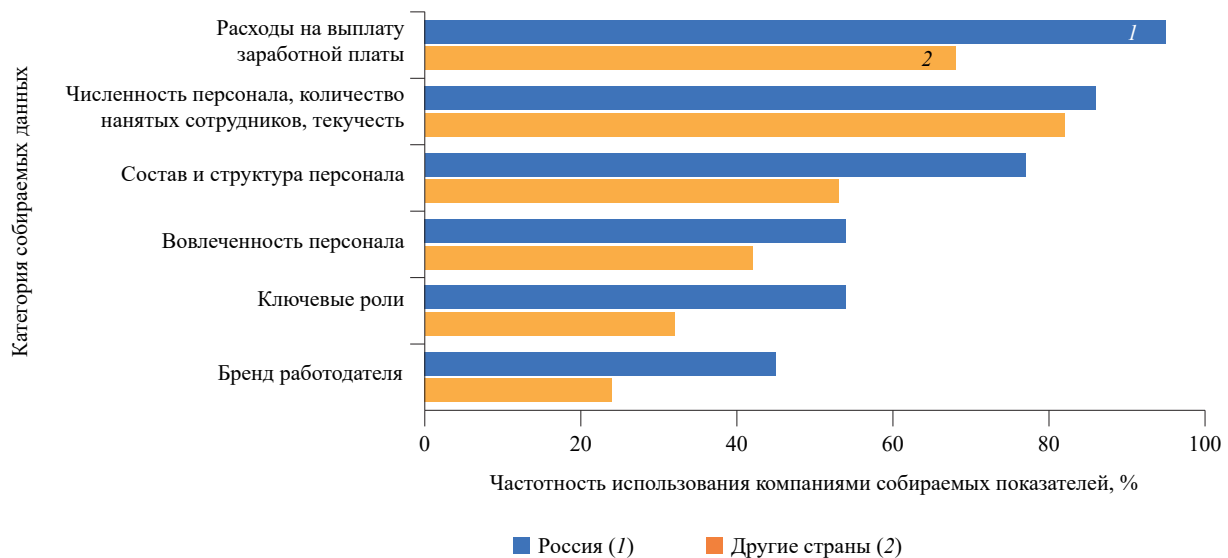
- премии за индивидуальный вклад;
- учет потребностей и мнений сотрудников;
- вознаграждение за различность задач и инициативность;
- справедливый и открытый подход к компенсациям;
- стимулирование инновационного поведения;
- поощрение обучения и развития.

К компаниям, которые применяют подходы, ориентированные на человека, относится IKEA. В частности, представительство компании в Японии выдвинуло предложение улучшить правовой статус работников частичной занятости, выровнять уровень компенсаций. После таких изменений компания смогла снизить текучесть персонала и приобрела статус лучшего работодателя в стране.

Планирование персонала

Около 70 % компаний в России постоянно обновляют данные о показателях трудовых ресурсов: текучесть кадров, найм, лидерство, инклюзивная среда, обучение и всего лишь 1/7 из них проводит совершенствование постоянно [5]. На рисунке 9 отражены категории данных, которые наиболее часто аккумулируются компаниями. Менее четверти компаний в России считают свои организации эффективными в прогнозировании тенденций и изменений, которые влияют на персонал. Что касается внешних изменений, то таких компаний уже треть. Все это также влияет на развитие HR-аналитики, как актуального инструмента для сбора данных и визуализации по персоналу, на основании которых бизнес может расти и принимать важные решения [4].

Для того, чтобы лучше понимать состояние персонала в организации в будущем, в России делают акцент на способность отвечать новым потребностям бизнеса. В зарубежных компаниях ключевым является наличие альтернативных источников трудовых ресурсов. Другими важными факторами являются готовность руководителей к управлению искусственным интеллектом, влияние его на трудовые ресурсы и содержание работы.



Источник: [5]

Рис. 9. Лидирующие категории собираемых данных компаниями в России и в других странах

Препятствовать может только отсутствие систем для обработки данных и трансформации, сложность поиска данных, высокая стоимость инструментов сбора данных [6]. К примеру, в компании Lufthansa при планировании была разработана система готовности персонала, включающая HR-данные по сотрудникам: изменение ролей и должностей, целевых навыков, планирование увольнения. Кроме того, указывается, какие должности могут быть замещены автоматизацией из-за изменения процессов, а какие могут перейти в удаленный формат и стать более гибридными.

Этика и будущее работы

Еще одной тенденцией в управлении человеческими ресурсами является этика. Около 80 % компаний сообщают о следующих проблемах:

1) использование искусственного интеллекта для контроля над сотрудниками и их рабочей деятельностью будет эффективно для бизнеса, однако 93 % российских компаний не готово управлять искусственным интеллектом и данными по контролю над сотрудниками;

2) справедливость вознаграждения.

Больше половины компаний в России не могут быть уверенными в управлении этическими проблемами на фоне разницы в оплате труда или справедливости выплат. Часть из них возлагает ответственность на государство при возникновении проблем справедливости оплаты труда;

3) конфиденциальность данных сотрудников.

Около 30 % компаний считают, что не должны следить за сохранностью данных, так как за это должно отвечать государство. Многие этические проблемы безусловно возникают на фоне их распространения, поэтому компании должны быть заинтересованы в их сохранности, чтобы сохранить стабильность этических норм и не увеличить текучесть персонала [5; 9].

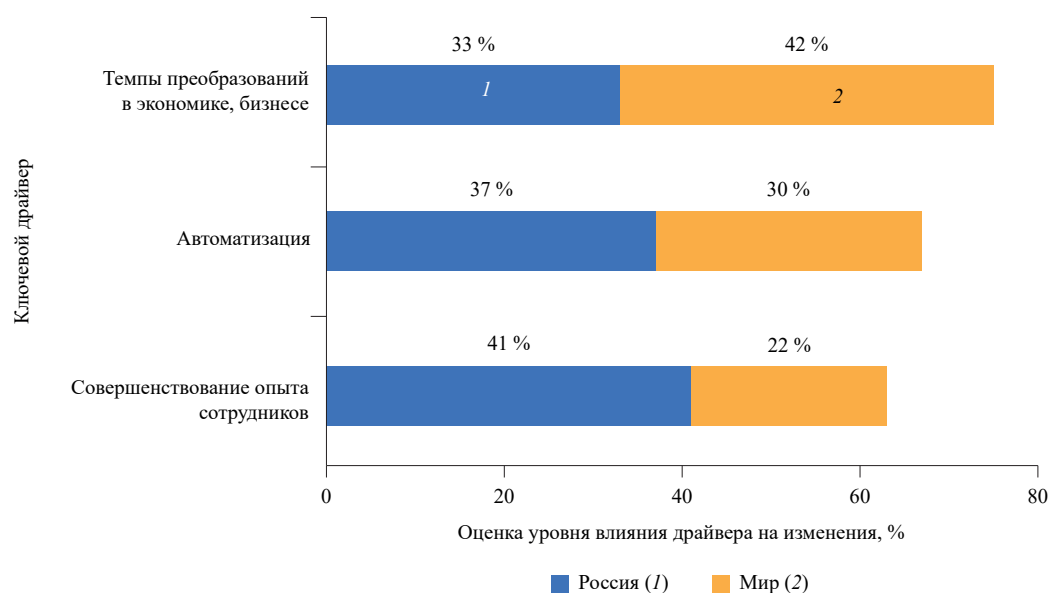
Вместе с возникновением проблем, связанных с этическими нормами, существуют и сложности реализации стратегий при работе в удаленном формате. Многие компании начали применять программы, нацеленные на контроль за персоналом при работе. Если организация не может позволить себе такие технологии, то переход с офисного на удаленный режим может быть неэффективным для бизнеса. Параллельно с этим процессом стоит уделить внимание разработке правил и стандартов удаленного режима работы в соответствии с текущим законодательством.

Таким образом, в течение ближайших 2-х лет роль HR-службы значительно изменится как по мнению российских компаний, так и зарубежных.

В первую очередь, стоит отметить незавершившуюся пандемию, которая до сих пор вносит коррективы в режимы работы сотрудников. HR постепенно расширяет сферу своего влияния и долю взаимодействия

в принятии основных стратегических решений в компании. Следовательно, меняются не только процессы, но и сама суть работы специалистов.

Драйверами таких изменений выступают преобразования в экономике и бизнесе, усиленная и ускоренная автоматизация, совершенствование опыта сотрудников (рис. 10).



Источник: [5]

Рис. 10. Драйверы изменений роли HR

Тем не менее, HR-служба будет развиваться как самостоятельное подразделение, так и в роли эффективного помощника бизнеса, что отмечают в России и в других странах [2].

Заключение

Таким образом, в течение ближайших двух лет роль HR-служб значительно изменится как по мнению российских компаний, так и зарубежных. Незавершившаяся пандемия, до сих пор вносит коррективы в режимы работы сотрудников. HR постепенно расширяет сферу своего влияния и долю взаимодействия в принятии основных стратегических решений в компаниях.

Библиографический список

1. Азарова, А. О., Буйлова, М. К. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации в современных условиях // Сборник научных статей «Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика» / Под ред. Е. В. Камневой и М. М. Симоновой. – Т. 9, Вып. 7. – М.: СВИБТ, 2021. – С. 157–171.
2. Батлер, И. HR-маркетинг. Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов. – СПб: Альпина Паблишер, 2021. – 112 с.
3. Кибанов, А. Я., Дуракова, И. Б. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 242 с.
4. Осовицкая, Н. А. HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика. – СПб.: Питер, 2020. – 496 с.
5. Международные тенденции в сфере управления персоналом 2020 // Deloitte Insights [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf> (дата обращения: 29.08.2021).
6. HR тренды 2021 // Assessment Systems [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.asystems.as/10-hr-trendov-2021/> (дата обращения: 29.08.2021).
7. Current and Future Trends in Human Resources in Europe // Great Place to Work. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.greatplacetowork.dk/images/about/Current_and_Future_Trends_in_Human_Resources_in_Europe.pdf (дата обращения: 29.08.2021).

8. ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics // QD85 Burnout [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281> (дата обращения: 29.08.2021).
9. The social enterprise in a world disrupted // Deloitte Insights [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hc-trends-2021.pdf> (дата обращения: 29.08.2021).

References

1. Azarova A. O., Builova M. K. Assessment of the effectiveness of human resource management in an organization in modern conditions, *Collection of scientific articles "Current issues of social and economic psychology: methodology, theory, practice"*, edited by E. V. Kamneva and M. M. Simonova, vol. 9, issue 7, Moscow, SVIVT, 2021, pp. 157–171. (In Russian).
2. Batler I. *HR-marketing. How to make your company the dream of all candidates*, St. Petersburg, Alpina Publisher, 2021, 112 p. (In Russian).
3. Kibanov A. Ya., Durakova I. B. *Personnel management in Russia: new functions and new in functions: monograph*, Moscow, INFRA-M, 2020, 242 p. (In Russian).
4. Osovitskaya N. A. *HR. Recruitment. Education. Marketing. Analytics*, St. Petersburg, Piter, 2020, 496 p. (In Russian).
5. International Trends in HR Management 2020, *Deloitte Insights*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf> (accessed 29.08.2021).
6. HR-Trends 2021, *Assessment Systems*. Available at: <https://ru.asystems.as/10-hr-trendov-2021/> (accessed 29.08.2021).
7. Current and Future Trends in Human Resources in Europe, *Great Place to Work*. Available at: https://www.greatplacetowork.dk/images/about/Current_and_Future_Trends_in_Human_Resources_in_Europe.pdf (accessed 29.08.2021).
8. ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics, *QD85 Burnout*. Available at: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281> (accessed 29.08.2021).
9. The Social Enterprise in a World Disrupted, *Deloitte Insights*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hc-trends-2021.pdf> (accessed 29.08.2021).