

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

## MODERN TRENDS IN PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY

ПОЛУЧЕНО 07.10.2023 ОДОБРЕНО 10.10.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.12.2023

УДК 331.217 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-6-19-23

**ЗАХАРОВ Д.К.**

*Д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ZAKHAROV D.K.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** personal.guu@mail.ru**КАШТАНОВА Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**KASHTANOVA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

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

### Аннотация

В данной статье рассматриваются основные современные тенденции в управлении персоналом, актуальные в настоящее время и направленные на реализацию управленческих задач по поддержанию работоспособности основных структурных подразделений организации, а также по осуществлению дополнительной защиты персонала, поскольку работники становятся особенно уязвимы в сложные периоды деятельности компании. Отмечено, что на первый план выходит организация и популяризация в компании командной работы, совершенствование и развитие навыков персонала, анализ умений и навыков работников компании, позволяющий оценить различные показатели эффективности деятельности службы управления персоналом с целью дальнейшего их усовершенствования. Выявлено, что правильно организованная командная работа позволяет сотрудникам качественно выполнять свои функции, взаимодействовать между собой дистанционно, осуществлять распределение полномочий в соответствии с опытом и профессиональными знаниями работников.

**Ключевые слова:** командная работа и кросс-командность, анализ умений и навыков работников организации, HR-анализ основных показателей эффективности деятельности службы управления персоналом, совместные и пересекающиеся проекты, экосистемы российского рынка труда.

### Abstract

This article discusses the main modern trends in personnel management, currently relevant, and aimed at implementing management tasks to maintain the performance of the main structural divisions of the organization, as well as to provide additional protection for personnel, since employees become especially vulnerable during difficult periods of the company's activities. It is noted that the organization and popularization of teamwork in the company, the improvement and development of personnel skills, the analysis of the skills and abilities of the company's employees, which makes it possible to evaluate various performance indicators of the personnel management service with a view to their further improvement, come to the fore. It was revealed that properly organized teamwork allows employees to perform their functions efficiently, interact with each other remotely, and distribute powers in accordance with the experience and professional knowledge of employees.

**Keywords:** teamwork and cross-teaming, analysis of the skills and abilities of the organization's employees, HR analysis of the main performance indicators of the HR service, joint and intersecting projects, ecosystems of the Russian labor market.

Управление персоналом в организации не является зарабатывающим подразделением, и выполняет в основном поддерживающую функцию. Экономика развивается циклически, претерпевает подъемы и спады, поэтому в периоды нестабильной политической и экономической ситуации управление персоналом должно поддерживать основные структурные подразделения организации, а также осуществлять дополнительную защиту персонала, поскольку работники становятся особенно уязвимы в сложные периоды деятельности компании. Тематически основные тренды управления персоналом, актуальные в настоящее время, направлены на реализацию обоих указанных задач. На первый план выходит организация и популяризации в компании командной работы, совершенствование и развитие навыков персонала, аналитика HR-сферы, позволяющая проанализировать различные показатели эффективности деятельности службы управления персоналом с целью дальнейшего их усовершенствования.

### РАЗВИТИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Многие руководители современных организаций и служб управления персоналом задаются следующим актуальным вопросом: каким образом можно использовать различный профессиональный опыт и навыки работников, чтобы сделать их совместную работу наиболее эффективной, управлять работой персонала в команде и осуществлять ее дальнейшее развитие? Затем необходимо организовать работу в малых группах, причем не всегда малые группы — это непосредственно структурные подразделения организации. Часто эффективное взаимодействие осуществляется в командах, состоящих из работников различных подразделений, работающих над совместными или пересекающимися проектами.

Служба управления персоналом должна выстроить грамотное взаимодействие работников между собой. В част-

ности, необходимо определить единые принципы взаимодействия работников:

- уважительное взаимодействие работников;
- выработка единых подходов к решению поставленных задач;
- обсуждение промежуточных результатов работы над проектами через определенные, заранее оговоренные промежутки времени;
- разработка и организация необходимых программ обучения персонала;
- организация рациональных схем взаимодействия работников. Очень часто правильно организованная командная работа позволяет сотрудникам выполнять свои функции, взаимодействовать между собой дистанционно, осуществлять распределение полномочий в соответствии с опытом и профессиональными знаниями работников.

Одним из современных методов организации взаимодействия работников является кросс-функциональное общение, которое подразумевает направление работников из одной функциональной команды в другую, выполняющую параллельную либо смежную задачу. Целью такого общения является передача опыта от одной команды к другой, совместное освоение наиболее результативных практик. В том случае, когда командная работа осуществляется дистанционно, сотрудники осуществляют свои функции в комфортном и привычном режиме и графике, при этом взаимодействие между ними не страдает.

В периоды стабильной экономической и политической ситуации функционирование служб управления персоналом различных сфер и отраслей экономики было достаточно универсальным. В настоящее время специалисты по управлению персоналом тестируют различные модификации и способы увеличения результативности работы персонала в командах [11]. В том случае, когда команда при переходе в режим нестабильной работы продолжает работать слаженно, методы работы остаются прежними и транслируются на другие подразделения организации. И наоборот, если в процессе работы над новыми задачами в условиях неопределенности появляются проблемы, методы командной работы трансформируются, тестируются на эффективность и либо вновь корректируются, либо далее применяются на практике.

## **АНАЛИЗ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Умения и навыки работников организации являются основой командного взаимодействия работников. Для того чтобы определить, какой персонал необходимо подобрать в компанию в ближайшее время, а также чему необходимо обучить сотрудников определенных подразделений, каким образом и в какой форме данное обучение должно быть осуществлено, необходимо во-первых, определить генеральную стратегию дальнейшего функционирования организации; во-вторых, оценить настоящий профессиональный и квалификационный уровень работников.

Определение генеральной стратегии дальнейшего функционирования организации — обязанность ее руководства. Оценка и анализ профессионального и квалификационного уровня работников под эти задачи и стратегии — прерогатива подразделений по управлению персоналом [8]. Профессиональный и квалификационный уровень должен соответствовать конкретным функциям, которые осуществляют работники. Затем необходимо сформировать базу знаний и профессиональных навыков под эти функции [5],

сформулировать и подробно описать конкретные знания и навыки работников на совещаниях с их непосредственными руководителями. В том случае, если описываемые должности и их функционал являются новыми для организации, можно привлечь сторонних специалистов либо воспользоваться описаниями функций, знаний и навыков, существующими на рынке труда.

## **HR-АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Анализ основных показателей эффективности системы управления персоналом необходим на всех этапах функционирования организации: и во время спада, и во время подъема. Конкретные показатели анализа эффективности будут варьировать в зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится организация в настоящий момент. Существуют достаточно универсальные методы, которые можно использовать на всех стадиях.

В частности, показатель текучести персонала дает возможность сделать выводы о том, какие подразделения и функции в организации осуществляются неэффективно, показывают степень удовлетворенности работников организации. Текучесть персонала современные методики HR предлагают рассчитывать по различным группам работников: по вновь принятым работникам; по сотрудникам, работающим командах и выполняющим конкретные функции; по руководящим работникам и пр.

Важным принципом анализа основных показателей эффективности системы управления персоналом является регулярная основа проведения анализа. В том случае, когда в организации происходят существенные изменения, реализуются определенные проекты, необходимо применять при оценке и анализе одинаковые аналитические показатели. Помимо расчета конкретных показателей эффективности деятельности целесообразно также проводить опросы сотрудников, показывающие степень их удовлетворенности различными критериями своей деятельности, работой в команде и организацией—работодателем в целом [14].

## **ИНДИВИДУАЛИЗИРОВАННЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Мотивация и стимулирование персонала в условиях неопределенности и кризиса зависят от различных факторов, в частности от того, какие функции и профессии наиболее и наименее востребованы на рынке труда [15]. Для персонала, выполняющего наиболее востребованные функции, существенными являются возможности работать удаленно, гибкость графика, заработная плата, наличие понятной и реально действующей системы бонусов. Для менее востребованных профессий будет иметь значение величина заработной платы и стабильность работы, лояльность работника по отношению к организации.

Экономические исследования позволяют проанализировать мотивационные ожидания работников, их удовлетворенность, наличие системы мотивации и стимулирования, реально действующей в организации, несмотря на кризисные условия. Безусловно, персонал, относящийся к различным категориям, будет мотивирован в кризисных условиях по-разному. Размер и структура социального пакета существенно сокращается. Однако наличие системы мотивации и стимулирования, пусть и в сокращенном, но действующем варианте, хорошо характеризует организацию, является дополнительным стимулирующим фактором при поиске

и привлечении наиболее квалифицированных и ценных работников [1]. Данное положение не означает, что организация обязана удовлетворять все материальные потребности сотрудников, но в том случае, если организация их явно игнорирует, вышеописанные показатели текучести персонала будут возрастать, организация столкнется с проблемами найма и удержания персонала.

Так же, как и анализ эффективности деятельности службы управления персоналом, исследования по анализу удовлетворенности персонала системой мотивации и стимулирования важно периодически повторять, таким образом будет решена проблема привлечения персонала с необходимыми навыками, умениями и квалификацией [9].

## **КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ОБЩЕМ БЛАГОПОЛУЧИИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ**

В продолжение рассмотрения вопросов стимулирования персонала многие руководители служб управления персоналом передовых компаний развивают концепцию благополучия персонала на рабочем месте. Кризис, присутствующий в организациях в настоящее время, носит название тихого. Персонал продолжает работать, выполняет свои функции, однако налицо профессиональное и эмоциональное выгорание работников.

В данной ситуации сотрудникам службы управления персоналом приходится трудно вдвойне. Они должны предотвратить собственное профессиональное выгорание и сделать все для того, чтобы не допустить или минимизировать профессиональное выгорание других работников. В данном случае концепция благополучия представляется наиболее верным решением, поскольку она показывает ценность всего персонала для организации, делает акцент на всех аспектах концепции благополучия: физическом, психическом, материальном [12].

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОСИСТЕМАМИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА**

Службы управления персоналом в организациях, как известно, занимаются наймом и непосредственно функционированием персонала внутри организации. Однако современные реалии диктуют необходимость взаимодействия служб управления персоналом с различного рода подрядчиками и сотрудниками, нанятыми партнерами компании по циклам поставок, сбыта товаров и пр. Для организации это подразумевает неполную управляемость и отсутствие влияния на данные группы работников. В макроэкономическом плане система, в которой взаимодействуют сотрудники разных организаций, называется экосистемой российского рынка труда. В 2023 г. впервые службы управления персоналом организаций стали частично управлять сложной экосистемой рынка труда. Для организации это прежде всего означает, что сторонний персонал может быть привлечен для выполнения функций организации на постоянной или временной основе. Для службы управления персоналом это означает, что задача поиска и подбора персонала значительно облегчается, появляется возможность при необходимости использовать сторонний персонал, уже знакомый со спецификой деятельности данной компании во время совместных проектов и совместной деятельности ранее. Такой персонал значительно дешевле вновь нанятых работников. Однако специалисты службы управления персоналом до сих пор зачастую относятся к временному персоналу с определенной долей недоверия, обвиняют его в отсутствии лояльности к данной компании, низкой сте-

пени управляемости таких работников. Такая двухуровневая система персонала может также не понравиться постоянному персоналу компании, т. к. ценность внешних сотрудников обычно чрезмерно завышается. Примером компании, работающей по таким принципам, является такси «Юбер». Это крупная организация, не имеющая в своем штате нанятых водителей. Компании «Ю-туб», «Тик-Ток» осуществляют передачу контента с помощью аутсорсинга. Такие организации напрямую и всецело зависят от внешнего персонала. Службы управления персоналом данных компаний вынуждены выполнять свои функции и по отношению к внешним работникам [3].

Определенную сложность для службы управления персоналом в этом случае представляет факт невозможности принимать серьезные управленческие решения о партнерстве совместно с менеджментом компании, однако функции по управлению персоналом осуществлять необходимо. Руководители HR-подразделений отмечают, что данная ситуация позволяет выработать и укрепить особые навыки работы с персоналом по всей цепочке полного технологического процесса: от поставок сырья и материалов до сбыта готовой продукции или оказания услуг.

## **УДАЛЕННАЯ И ГИБРИДНАЯ РАБОТА ПЕРСОНАЛА**

Несмотря на то, что 20% всех вакансий и более 50% всех предложений на работу, публикуемых в различных источниках, являются удаленными или гибридными, далеко не все руководители организаций поддерживают эти идеи после окончания пандемии коронавируса, наоборот они всецело стараются вернуться к общепринятым технологиям и графикам работы. Около 90% руководителей отстаивают точку зрения о том, что работники должны присутствовать на рабочем месте в офисе по причине того, что таким образом легче осуществлять управление, проще поддерживать корпоративную культуру. При этом руководители компаний, где преобладает удаленная работа, отмечают, что корпоративная культура действительно претерпела негативные изменения, взаимодействие персонала снизилось на 20%, работа стала изолированной.

Однако, что касается мнения работников, которым было предложено вернуться в офис с дистанционного формата работы, отмечено, что 68% таких работников однозначно сменили бы место работы, если бы их вернули на работу в офис в приказном порядке [2]. Удаленная и гибридная работа уже сформировали определенную корпоративную культуру. И для того чтобы нивелировать негативные ее последствия, службам управления персоналом необходимо разработать четкую схему взаимодействия сотрудников, работающих удаленно, разработать систему, где, когда и каким образом будут выполняться функции удаленной работы. Необходимы регулярные внутренние совещания, корпоративные тренинги, обучающие мероприятия для работников, разъяснительные беседы для руководства организаций, дающие представление о том, в каком случае нужно отдать предпочтение удаленной работе, а в каком необходимо настаивать на личном присутствии сотрудников в офисе. Результатом таких мероприятий должна стать более объективная оценка руководством организаций показателей эффективности деятельности персонала, работающего удаленно, оснований для продвижения по карьерной лестнице, критериев увеличения размера оплаты труда.

Следующим важным моментом становится переосмысление положения офиса в организации. Существующее офисное помещение может быть использовано более эф-

фективно, рабочие места усовершенствованы, а домашнее оборудование, на котором работают сотрудники, модернизировано в соответствии с самыми современными тенденциями [13]. Сама служба управления персоналом частично может быть переведена на дистанционный формат работы.

## **ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

В настоящее время организации сталкиваются с тенденцией найма на руководящие должности кандидатов, не имеющих опыта работы на руководящих позициях. Формирование нового, молодого поколения руководителей становится приоритетной целевой стратегией для многих руководителей российских компаний. Важнейшим моментом является и описанный выше процесс управления удаленными командами, персоналом, работающим дистанционно, и соответственно изменение целевых настроек и профессиональных навыков руководителей, которые должны, с одной стороны, ориентироваться на потребности и запросы реального сотрудника (работающего очно в офисе или удаленно), а с другой стороны, уметь взаимодействовать со сторонними специалистами за пределами компании. Важнейшая роль в установлении такого управленческого баланса принадлежит именно службе управления персоналом, а также повышению квалификации и управленческих навыков руководителей.

Специалисты службы управления персоналом совместно с руководством организации должны четко ставить цели, рационально выбирать партнеров организации, а затем совмещать цели организации, ожидания партнеров и работников компании. Благодаря регулярному исследованию ожиданий партнеров и работников служба управления персоналом должна играть ключевую роль в процессе организации взаимодействия руководства, персонала и внешних сотрудников, понимать настроения в организации, своевременно решать разноплановые актуальные проблемы и вопросы [10].

## **УЛУЧШЕНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

Пандемия коронавируса показала необходимость свободных работников на рынке труда. Данные работники вышли на работу в наиболее сложные, кризисные периоды для нашей экономики, они были в первых рядах среди тех, кто боролся с коронавирусом на самых сложных, но временных позициях: медсестры, мерчандайзеры, сборщики и доставщики заказов и другие. Таким образом пандемия коронавируса показала существенные различия офисной, удаленной работы и работы с ежедневным выходом на рабочее место, например, в больницу. В настоящее время, по данным конференции «Oliver Wyman Forum», каждый двенадцатый работник с такой временной позиции сменил место работы. Около 40% оставшихся на временных позициях готовы сменить место работы в ближайшей перспективе [7]. В этой ситуации рынок труда по-прежнему продолжает сам себя регулировать. Персонал, постоянно работающий в компании, может рассчитывать на постепенное повышение уровня оплаты труда, особенно на рынке профессий, где спрос до сих пор велик. Отрицательным данный факт может стать для организаций, которым необходимо удержать каких-либо ценных работников, привлечь эксклюзивный персонал. Интересным представляется тот факт, что 90% работников, готовых быстро сменить работу, готовы остаться на прежнем рабочем месте при незначительном улучшении

условий труда. Работодатель должен стимулировать таких работников не только и не столько повышением уровня заработной платы. Стимулирующими в данном случае могут стать такие факторы, как непосредственная модернизация рабочего места, признание заслуг временного персонала наряду с заслугами постоянных работников, развитие карьеры, предоставление социального пакета, соблюдение баланса между личной жизнью и профессиональной деятельностью временных работников.

## **РАЗРАБОТКА НОВОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

В период достаточно частых смен места работы, кадровых перестановок, спонтанного карьерного роста многие работники отмечают возможность появления дефицита профессиональных умений и навыков в ближайшей перспективе [6]. Низкий процент работников (около 35% сотрудников) подтверждают факт того, что в их организациях в настоящее время разрабатываются и полноценно реализуются программы повышения квалификации [4].

В то же время разрыв между квалификацией работников и квалификационными требованиями к вакантным должностям увеличивается. Службы управления персоналом не должны оставить этот факт без внимания, важно переломить текущую ситуацию, сделать организации динамично развивающимися. Это требует изменения существующих и разработки в дополнение к ним новых подходов к повышению квалификации работников.

Поскольку, как отмечалось выше, служба управления персоналом становится связующим звеном между руководством, постоянным и временным персоналом, сотрудниками, работающими в офисе и дистанционно, именно служба персонала должна разработать новую стратегию обучения и повышения квалификации персонала, необходимую для повышения конкурентоспособности организации. Методы обучения и повышения квалификации также требуют коррекции. Общемировые тенденции делают акцент на микрообучении, обучении путем наставничества и обучении на рабочем месте в процессе выполнения функций. Следовательно, у работников будет возможность обучаться знаниям и навыкам, которые актуальны для них при работе на конкретной должности.

В качестве выводов следует отметить, что современные тенденции в управлении персоналом в период нестабильности заставляют службу управления персоналом формировать систему благополучия в организации, развивать устойчивость и сопротивляемость персонала к внешним условиям. Данные мероприятия будут оказывать положительный эффект, поскольку сотрудники будут защищены от внешнего воздействия и готовы к различным последствиям негативного влияния внешних факторов. Кроме того, служба управления персоналом становится центральным звеном в процессе управления организационными изменениями. Руководители организаций и руководители службы управления персоналом должны тесно взаимодействовать, создавая в компании современную организационную структуру, состоящую из сотрудников компании, внешнего персонала, поставщиков и потребителей ее товаров и услуг.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. 11 HR-трендов на 2023 год: Использование окна возможностей. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/story/11-hr-trendov-na-2023-god-ispolzovanie-okna-vozmozhnostey> (дата обращения: 04.10.2023).

2. 6 трендов в HR, которые изменят вашу работу к лучшему. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hh.ru/article/30803> (дата обращения: 07.10.2023).
3. 7 трендов рекрутинга 2022 года, о которых должен знать каждый HR. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://testwork.io/blog/trendy-rekrutinga-2022/> (дата обращения: 06.10.2023).
4. HR-тренды 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://friend.work/blog/hr-trendi-2023> (дата обращения: 05.10.2023).
5. Дудина Е.А. Разнообразие методов качественного отбора персонала как условие успеха результативной работы компании. Из опыта работы // Молодой ученый. — 2022. — № 5 (400). — С. 94–96.
6. Лаас Н.И., Романова И.А., Гурова Е.В. Цифровая трансформация образования: современный взгляд на саморазвитие // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Том 11, № 6. — С. 40–44.
7. Мальцева Т.А. Совершенствование систем привлечения, отбора и адаптации персонала // Human Progress. — 2021. — Том 7, Вып. 1. — С. 9.
8. Мировые HR-тренды: аналитика, прогнозы, тренды. [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://talentcode.ru/knowledge/hr-trend-2023> (дата обращения: 07.10.2023).
9. Проактивный HR: тренды 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dzen.ru/a/ZC1MDf7ZOХoKJXdI> (дата обращения: 07.10.2023).
10. Пять основных европейских hr-трендов в 2023 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kontakt.ru/blog/the-five-most-important-trends-2023> (дата обращения: 07.10.2023).
11. Свистунов В.М., Лобачев В.В. Влияние глобальной цифровизации на структуру мирового и национального рынков труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Том 12, № 1. — С. 81–86.
12. Строев В.В., Тихонов А.И. Фриланс-рекрутмент как инструмент поиска и подбора персонала на российском рынке труда // Московский экономический журнал. — 2023. — № 1. — С. 38–42.
13. Katherine Moody. The guide for the recruiter-consultant: solve the 25 most unpleasant situations associated with the loss of time (the complete formula of the recruiter-consultant). — Kindle edition. — 2022.
14. Mike Sarraille, George Randle, Josh Cotton, Jocko Willink. The Talent War: How Special Operations and Great Organizations Win on Talent. — Lioncrest Publishing. — 2020.
15. Steven M. Finkel Breakthrough-Exploding-Production-Experienced-Recruiters. — Professional Search Seminars. — 2023.

## REFERENCES

1. 11 HR-trendov na 2023 god: Ispol'zovanie okna vozmozhnostej. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://hr-portal.ru/story/11-hr-trendov-na-2023-god-ispolzovanie-okna-vozmozhnostey> (data obrashcheniya: 04.10.2023).
2. 6 trendov v HR, kotorye izmenyat vashu rabotu k luchshemu. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://hh.ru/article/30803> (data obrashcheniya: 07.10.2023).
3. 7 trendov rekrutinga 2022 goda, o kotoryh dolzhen znat' kazhdyj HR. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://testwork.io/blog/trendy-rekrutinga-2022/> (data obrashcheniya: 06.10.2023).
4. HR-trendy 2023. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://friend.work/blog/hr-trendi-2023> (data obrashcheniya: 05.10.2023).
5. Dudina E.A. Raznoobrazie metodov kachestvennogo otbora personala kak uslovie uspekha rezul'tativnoj raboty kompanii. Iz opyta raboty / Molodoj uchenyj. — 2022. — № 5 (400). — S. 94–96.
6. Laas N.I., Romanova I.A., Gurova E.V. Cifrovaya transformaciya obrazovaniya: sovremennyj vzglyad na samorazvitie // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — Tom 11, № 6. — S. 40–44.
7. Mal'ceva T.A. Sovershenstvovanie sistem privlecheniya, otbora i adaptacii personala // Human Progress. — 2021. — Tom 7, Vyp. 1. — S. 9.
8. Mirovye HR-trendy: analitika, prognozy, trendy. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <https://talentcode.ru/knowledge/hr-trend-2023> (data obrashcheniya: 07.10.2023).
9. Proaktivnyj HR: trendy 2023. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://dzen.ru/a/ZC1MDf7ZOХoKJXdI> (data obrashcheniya: 07.10.2023).
10. Pyat' osnovnyh evropejskih hr-trendov v 2023 godu. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://kontakt.ru/blog/the-five-most-important-trends-2023> (data obrashcheniya: 07.10.2023).
11. Svistunov V.M., Lobachev V.V. Vliyanie global'noj cifrovizacii na strukturu mirovogo i nacional'nogo rynkov truda // upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2023. — Tom 12, № 1. — S. 81–86.
12. StroeV V.V., Tihonov A.I. Frilans-rekrutment kak instrument poiska i podbora personala na rossijskom rynke truda // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. — 2023. — № 1. — S. 38 — 42.
13. Katherine Moody. The guide for the recruiter-consultant: solve the 25 most unpleasant situations associated with the loss of time (the complete formula of the recruiter-consultant). — Kindle edition. — 2022.
14. Mike Sarraille, George Randle, Josh Cotton, Jocko Willink. The Talent War: How Special Operations and Great Organizations Win on Talent. — Lioncrest Publishing. — 2020.
15. Steven M. Finkel Breakthrough-Exploding-Production-Experienced-Recruiters. — Professional Search Seminars. — 2023.

Каравашкин И.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РЕКРУТИНГ. САМОУЧИТЕЛЬ

М.: Автор, 2023

Самоучитель для начинающих рекрутеров. В книге дается подробное описание профессии рекрутера, требований к компетенциям. Подробно рассказывается, что в действительности представляет собой работа рекрутера или специалиста по поиску и отбору персонала. Что и как необходимо знать и уметь, чтобы начать зарабатывать, занимаясь поиском и отбором кандидатов.

