

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК: 338.312

JEL: J40, M54

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАНЯТОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Софья Игоревна Мухортова**маркетолог, АО «ТД Киприно», Россия, Барнаул, [muhortovasofa795@gmail.com](mailto:muhortovasofa795@gmail.com)

**Резюме.** В статье рассматриваются экономико-правовые и проблемно-практические аспекты управления занятостью сотрудников компании. Автором проанализированы теоретические подходы к процессу управления занятостью, рассмотрены законодательные акты федерального и регионального значения. Выявлены проблемы занятости на рынке труда (дисбаланс спроса и предложения) и управления ей на уровне компании (несоответствие профессиональных интересов сотрудников при выборе направлений их переподготовки и повышения квалификации, неэффективный выбор стимулирующих инструментов в управлении занятостью, применение инструментов, ориентированных на повышение производительности труда, следствием которых становится рост его интенсивности). Наличие выявленных проблем проиллюстрировано на примере компании ООО «Киприно» (результаты проведенных исследований показали, что большинство сотрудников испытывают проблемы с организацией своей рабочей нагрузки, а руководство компании не всегда способно управлять занятостью персонала в силу особенностей организационной структуры). Автором предлагается рассматривать процесс управления занятостью в рамках концепции управления человеческими ресурсами и руководствоваться рекомендациями по выбору наиболее эффективных инструментов управления занятостью, опираясь на оценку человеческих ресурсов компании, совокупной организационной нагрузки, индивидуальных и профессиональных потребностей сотрудников и целей организации.

**Ключевые слова:** занятость персонала, методы управления занятостью персонала, сотрудники организации

**Для цитирования:** Мухортова С. И. Управление занятостью персонала организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2023. № 18. С. 50–58.

## MANAGING THE EMPLOYMENT OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL

**Sofya I. Mukhortova**marketer, JSC "TD Kiprino", Russia, Barnaul, [muhortovasofa795@gmail.com](mailto:muhortovasofa795@gmail.com)

**Resume.** The article discusses the economic-legal and problem-practical aspects of employment management of the company's employees. The author analyzes theoretical approaches to the process of employment management, considers legislative acts of federal and regional significance. The problems of employment in the labor market (imbalance of supply and demand) and its management at the company level are revealed (discrepancy of professional interests of employees when choosing the directions of their retraining and advanced training, inefficient choice of stimulating tools in employment management, the use of tools aimed at increasing labor productivity, the consequence of which is an increase in its intensity. The presence of the identified problems is illustrated by the

example of the company LLC “Kiprino” (the results of the research showed that most employees have problems with the organization of their workload, and the company's management is not always able to manage the employment of personnel due to the peculiarities of the organizational structure). The author suggests considering the process of employment management within the framework of the concept of human resource management and guided by recommendations on the selection of the most effective employment management tools, based on an assessment of the company's human resources, individual and professional needs of employees and the goals of the organization, the total organizational load.

**Keywords:** personnel employment, methods of personnel employment management, employees of the organization

**For citation:** Mukhortova S. I. Managing the Employment of the Organization's Personnel. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2023;18: 50–58. (In Russ.).

## **В**ведение

В современных условиях экономических и социальных изменений управление занятостью персонала организаций становится все более актуальным. Спад экономики и масштабная автоматизация бизнес-процессов становятся основными причинами сокращения штата сотрудников, снижения уровня занятости и социальной напряженности в обществе, снижения мотивации на рабочих местах.

По мнению В. В. Халиулиной (2009), больших результатов в развитии достигают компании, в которых работают мотивированные и высококвалифицированные сотрудники, выступающие основными факторами повышения качества продукции и услуг и роста удовлетворенности клиентов. В этой связи акцент в организации системы управления персоналом на развитии и поддержке своих сотрудников, а также управлении их занятостью на рабочем месте приобретает все большую актуальность.

Управление занятостью персонала часто рассматривают в контексте повышения производительности труда. Авторы современных научно-практических работ в области управления персоналом В. В. Халиулина, В. М. Данюк, Л. П. Ермалович, И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов исследуют процесс управления занятостью через реализацию функций планирования, организации, координации и контроля (Глухенькая, 2014), позволяющих максимально использовать трудовые ресурсы, увеличивать эффективность работы структурного подразделения, оказывать положительное влияние на мотивацию и удовлетворенность трудом.

Эффективность управления занятостью определяется с помощью планирования объема работы в рамках поставленных целей и задач организации и рационального ее распределения между всеми сотрудниками, с помощью оценки потребности в повышении квалификации и ее организации, что позволяет компании достигать более высоких результатов и повышать конкурентоспособность на рынке.

Значимой в управлении занятостью является мотивация и развитие сотрудников, прозрачность траектории карьерного роста, что стало предметом исследований Е. В. Яшкова, Н. Л. Синева, О. В. Колесова, Ю. В. Шпортько (2022), Е. В. Богушевич (2012), Е. В. Слепцова, С. С. Трофименко (Слепцова и др., 2012).

Эффективным инструментом управления занятостью в современных условиях становится интеграция в рабочие процессы новых технологий, ориентированных на повышение производительности труда, расширение компетенций сотрудников и получение ими дополнительных навыков, прогнозирование занятости на рабочем месте.

Одним из факторов ускоренной автоматизации процессов, в том числе управления персоналом, стал переход на удаленный режим работы в 2020 г. Как отмечает А. А. Михайлов, по результатам исследований, проведенных SAP и Deloitte, российские компании с низким уровнем цифровой зрелости в 2019 г. по причине отсутствия дополнительных ресурсов на ПО и обучение сотрудников уже в последующие периоды за счет автоматизации, в том числе HR-процессов и привлечения IT-специалистов, более активно включились в процессы цифровизации (Михайлов, 2020).

Все сказанное выше подтверждает тесную связь между системой управления занятостью, производительностью труда и результатами работы компании.

### **Экономико-правовые аспекты управления занятостью**

Управление занятостью — одна из главных задач управления персоналом любой организации. Она заключается в обеспечении оптимального уровня занятости работников, что, в свою очередь, способствует росту производительности труда, улучшению качества продукции или услуг и, как следствие, увеличению прибыли предприятия.

Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации»<sup>1</sup> является основным правовым

<sup>1</sup> О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон от 19.04.1991 № 1032–1 (ред. от 28.12.2022; с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023).

актом, регулирующим отношения в области занятости населения в России. Этот нормативный акт определяет права и обязанности работодателей и работников, порядок контроля за соблюдением законодательства в сфере занятости, а также регулирует вопросы, связанные с развитием занятости на всей территории России. В нем регламентируются вопросы управления занятостью персонала. В частности, ст. 25 «Условия заключения договоров о выполнении работ и оказании услуг другими лицами» предписывает работодателям включать в договоры о выполнении работ соответствующие условия по защите прав работников, в том числе их занятости. Ст. 33 «Переподготовка и повышение квалификации» обязывает работодателей осуществлять переподготовку и повышение квалификации своих работников, чтобы обеспечить их занятость в условиях быстро меняющегося рынка труда. Ст. 35 «Защита прав молодежи, женщин и лиц с ограниченными возможностями здоровья при трудоустройстве и трудовой деятельности» предусматривает особое регулирование занятости молодежи, женщин и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе вопросы, связанные с подбором персонала, рабочим временем и оплатой труда.

На уровне регионального законодательства могут быть приняты меры по управлению занятостью персонала. Так, Постановление № 294, утверждающее Положение об управлении Алтайского края по труду и занятости населения<sup>2</sup>, содержит следующие положения об управлении занятостью персонала организации:

- В соответствии с ч. 1 ст. 7 Положения органы исполнительной власти края, осуществляющие реализацию государственной политики в области труда и занятости населения, разрабатывают и реализуют меры по поддержке занятости населения в регионе.

- В соответствии со ст. 12 Положения исполнительные органы края осуществляют координацию деятельности учреждений занятости по мониторингу и прогнозированию потребности рынка труда в кадрах, а также по переподготовке и повышению квалификации безработных и занятых работников.

- Ст. 20 Положения обязывает работодателей, в том числе организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность на территории края, со-

общать в учреждения занятости о свободных вакансиях, а также о готовности к приему на работу лиц с ограниченными возможностями здоровья.

- П. 5 ст. 25 Положения предписывает работодателям не допускать грубых нарушений трудового законодательства, в том числе закона об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, что позволяет обеспечить равные возможности для трудоустройства и занятости персонала организации.

- Согласно п. 6 ст. 47 Положения органы местного самоуправления и учреждения занятости проводят социально-ориентированные программы по организации временной занятости (в том числе для безработных) и созданию дополнительных рабочих мест, что помогает обеспечить занятость персонала организации в условиях неравенства на рынке труда.

Управление занятостью персонала является одной из важнейших функций в организации. Ее цель — обеспечение равномерного распределения рабочих мест, снижение безработицы, поддержка работающих граждан и т. д. На практике возникает множество проблем, связанных с управлением занятостью на макро- и микроуровне.

#### **Проблемы занятости на рынке труда**

На уровне России существует проблема высокой безработицы, которая связана с различными экономическими и социальными факторами. В экономическом плане это может быть связано с низким уровнем инвестиций в производственный сектор, недостаточным развитием сферы услуг, а также низкой конкурентоспособностью российских товаров на мировом рынке. В социальном плане это может быть связано с недостаточной поддержкой государства в сфере образования, здравоохранения, социальной защиты населения и т. д.

Кроме того, на уровне России существует проблема «висячих» вакансий, которые часто не находят своих кандидатов, так как навыки требуются более высокие, чем у большинства безработных. Это подтверждает динамика hh.индекса, который показывает соотношение количества резюме к количеству вакансий на рынке в выбранной профессиональной области (рис. 1, табл. 2)<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Об утверждении Положения об управлении Алтайского края по труду и занятости населения: Постановление Администрации Алтайского края от 05.07.2010 № 294. URL: [https://www.altairregion22.ru/official\\_docs/c-2/Ob-Utverzhdenii-Polozheniya-Ob-Upravlenii-Altayskogo-Kraya-Po-Trudu-i-Zanyatosti-Naseleniya.html](https://www.altairregion22.ru/official_docs/c-2/Ob-Utverzhdenii-Polozheniya-Ob-Upravlenii-Altayskogo-Kraya-Po-Trudu-i-Zanyatosti-Naseleniya.html)

<sup>3</sup> Сервис открытой аналитики рынка труда. URL: <https://stats.hh.ru/>

Таблица 1

Уровень занятости населения в возрасте 15–72 лет по субъектам РФ, %<sup>4</sup>

Table 1

## Employment rate of the population aged 15–72 years by constituent entities of the Russian Federation, %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Российская Федерация	64,8	65,3	65,3	65,7	65,5	65,6	64,9	63,7	64,9	65,5
Центральный ФО	67,5	68,4	68,2	69,0	69,0	69,3	68,9	67,7	68,4	68,8
Северо-Западный ФО	67,8	67,8	67,9	68,3	68,2	67,8	67,4	66,0	67,4	68,3
Южный ФО	61,4	61,6	62,0	62,6	62,8	63,1	62,4	61,9	62,9	63,6
Северо-Кавказский ФО	57,3	58,7	58,0	58,3	58,3	59,2	57,8	54,4	56,3	58,4
Приволжский ФО	64,7	65,3	65,6	65,9	65,1	64,7	63,7	62,7	64,2	64,8
Уральский ФО	66,0	66,0	66,0	65,8	65,6	65,8	65,5	64,3	65,3	65,1
Сибирский ФО	62,4	63,1	62,9	62,9	62,4	62,6	62,2	60,6	62,1	63,0
Дальневосточный ФО	63,6	63,9	64,2	64,5	64,7	65,1	63,9	64,1	64,8	65,0

Таблица 2

## Уровень hh.индекса в профессиональных областях в 2023 г.

Table 2

## Level of hh.index in professional fields in 2023

Уровень hh.индекса	Значение hh.индекса	Профессиональные области
Меньше или равно 1.9	Острый дефицит соискателей	Розничная торговля <b>1.6</b> Автомобильный бизнес <b>1.7</b> Рабочий персонал <b>1.9</b>
2.0–3.9	Дефицит соискателей	Продажи, обслуживание клиентов <b>2.5</b> Транспорт, логистика, перевозки <b>2.5</b> Производство, сервисное обслуживание <b>2.8</b> Медицина, фармацевтика <b>2.9</b> Строительство, недвижимость <b>2.9</b> Туризм, гостиницы, рестораны <b>3.2</b> Сельское хозяйство <b>3.3</b>
4.0–7.9	Умеренный уровень конкуренции за рабочие места, здоровое соотношение между работодателями и соискателями	Добыча сырья <b>4.3</b> Домашний, обслуживающий персонал <b>4.4</b> Управление персоналом, тренинги <b>5.5</b> Страхование <b>5.9</b> Финансы, бухгалтерия <b>6.3</b> Спортивные клубы, фитнес, салоны красоты <b>6.6</b> Безопасность <b>6.9</b> Закупки <b>7.0</b> Информационные технологии <b>7.5</b>
8.0–11.9	Высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места, рынок работодателя	Административный персонал <b>8.4</b> Наука, образование <b>8.9</b> Юристы <b>9.8</b>
Больше или равно 12	Крайне высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места	Маркетинг, реклама, PR <b>12.2</b> Высший и средний менеджмент <b>17.4</b> Стратегия, инвестиции, консалтинг <b>17.8</b> Искусство, развлечения, массмедиа <b>20.4</b>

<sup>4</sup> Трудовые ресурсы, занятость и безработица // ФС Государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force)

## Динамика hh.индекса

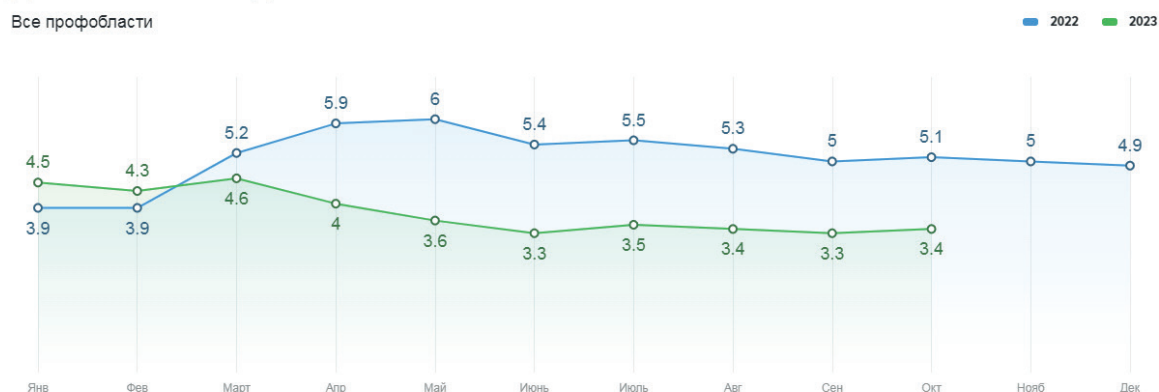


Рисунок 1 — Динамика индекса соотношения вакансий и резюме по всем профобластям, размещенных на сайте «hh.ru»  
 Figure 1 — Dynamics of the index of the ratio of vacancies and resumes for all professional areas posted on the website “hh.ru”

В разрезе регионов ситуация меняется в зависимости от спроса и предложения на отдельные профессии. Неравномерность занятости по профессиональным сферам проявляется в неравномерном перераспределении рабочих мест по различным отраслям экономики и территориальным единицам. Отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров может выступать ограничивающим фактором развития отдельных отраслей, равно как и недостаточное внимание к проблемам отраслевой занятости на уровне отдельных территорий. Решающим обстоятельством в таких случаях становятся программы переподготовки и повышения квалификации, в том числе для безработных граждан.

Неравномерность спроса и предложения по отдельным профессиям в разрезе отраслей также обусловлена динамикой уровня ценности профессий, проявляющейся в предложении оплаты труда (смещение вектора ценностного внимания в сторону IT-профессий, маркетинга, рекламы, PR и т. д.).

### Проблемы управления занятостью на уровне компании

В условиях постоянных изменений одной из задач организации становится активная работа по управлению занятостью сотрудников во взаимосвязи с реализацией задач по обеспечению качества, созданию и поддержке благоприятного социально-экономического климата, повышению производительности труда, формированию новых компетенций у имеющих сотрудников.

Компаниям приходится решать противоречащие друг другу задачи: сохранение персонала и повышение производительности труда в условиях не-

прерывной динамики внешней среды, организация обучения и трансформация бизнес-процессов с учетом потребности в применении современных цифровых решений.

В этих условиях неизбежно появление проблем в сфере управления занятостью.

Первой и самой важной из них становится соотношение профессиональной ориентации сотрудника и эффективности его работы. Как правило, эффективность и результативность работы сотрудника усиливается при повышении его профессиональных навыков, получении новых знаний и опыта в области, соответствующей его профессиональным интересам. Снижение внимания компаний к вопросам профессиональной ориентации сотрудников при выборе направлений повышения их квалификации и переподготовки приводит к снижению эффективности обучающих мероприятий, которые приобретают формальный характер.

Второй по значимости можно назвать проблему неэффективного применения стимулирующих факторов в управлении персоналом в целом и управлении занятостью в частности. В качестве стимулов часто применяются финансовые вознаграждения, не соответствующие масштабам изменений, повышение квалификации без учета профессиональной заинтересованности сотрудников, расширение полномочий, влекущее повышение ответственности без соразмерного роста финансового вознаграждения и т. п.

Третья проблема — применение инструментов, ориентированных на повышение производительности труда (автоматизации, цифровизации,



бережливых технологий и т. п.), следствием которых становится рост его интенсивности, приводящей к ускоренному профессиональному выгоранию без должной материальной мотивации и благоприятного социально-экономического климата.

Решение обозначенных проблем видится в развитии профессионального потенциала сотрудников, выборе эффективных стимулирующих факторов и формировании условий для получения синергетического эффекта от внедрения новых должностей и рабочих мест. Важно понимать, что управление занятостью должно рассматриваться в тесной связи с сотрудником, его потенциалом и потребностями в области профессиональной деятельности, моральным климатом.

Согласимся с мнением Е. П. Костенко (2015) в части рассмотрения процесса управления занятостью

в рамках управления человеческими ресурсами (хотя в широком понимании это два разных понятия).

Концепция человеческих ресурсов подразумевает оценку труда работников с точки зрения его качества. Она предполагает, что люди — это важный экономический ресурс, требующий вложений для формирования, использования и развития их трудовых и творческих способностей в интересах компании. Отдел кадров является основным подразделением по управлению персоналом в организациях, задачами которого являются прием и увольнение сотрудников, организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки (рис. 2).

Управление занятостью в разных формах проводится в каждой из подсистем управления человеческими ресурсами, начиная с планирования потребностей в них и заканчивая планированием карьеры.

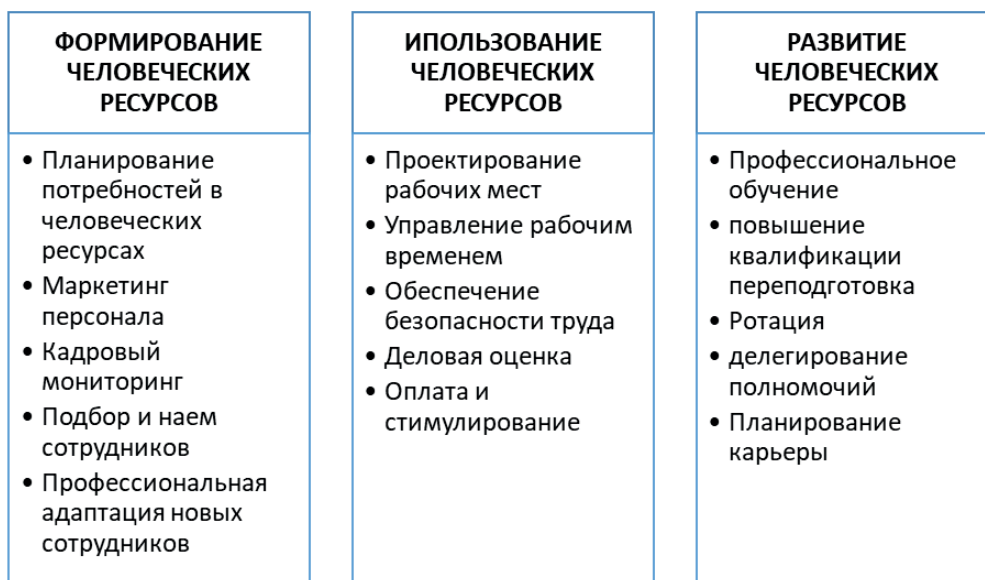


Рисунок 2 — Система управления человеческими ресурсами  
Figure 2 — Human resource management system

Для эффективного выполнения данных функций часто создаются специальные отделы по подготовке кадров и их техническому обучению и развитию (Медовиков, 2014).

Рассмотрим организацию работы службы управления персоналом в части управления занятостью в ООО «Киприно».

Компания «Киприно» была основана в 1997 г. в Алтайском крае, где был приобретен ее первый завод в одноименном селе Киприно. Сегодня она является одним из ведущих производителей сыров и сливочного масла в России, имеет шесть заводов, расположенных также в Алтайском крае. Компания бережно хранит традиции и мастерство сыроделов, а производство ее продукции осуществляется на современном оборудовании по европейским технологиям.

Миссия компании «Киприно» заключается в формировании в России культуры потребления сыров и повышении качества своей продукции до стандартов Европы. Центральный офис компании расположен в городе Барнауле.

Компания имеет самостоятельный баланс, свою печать, зарегистрированный товарный знак и другие средства визуальной идентификации. Основными видами ее деятельности являются производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции, выпуск продуктов питания, оказание услуг, производство товаров народного потребления, выполнение строительных, ремонтно-строительных и пусконаладочных работ, оптовая и розничная торговля товарами народного потребления, а также внешнеэкономическая деятельность.

ООО «Киприно» — это компания с линейно-функциональной структурой управления, основной деятельностью которой является оптовая торговля молочными продуктами. Организация объединяет

несколько сыродельных заводов Алтайского края в общий холдинг «Киприно».

Управление в ООО «Киприно» происходит по вертикальным связям организационной структуры (рис. 3).

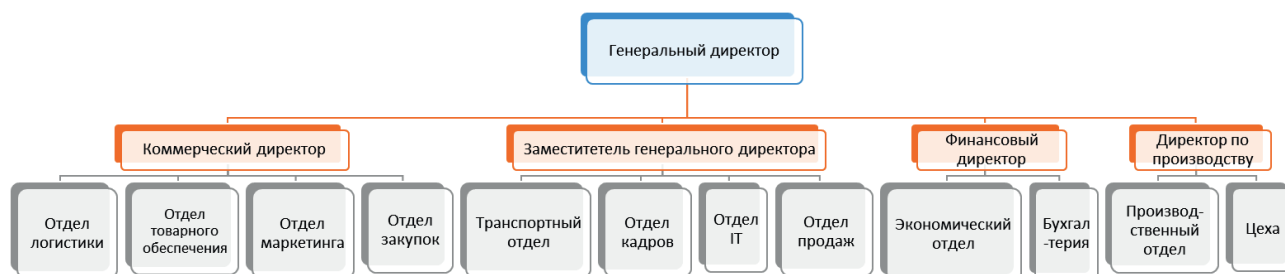


Рисунок 3 — Схема управления ООО «Киприно»<sup>5</sup>  
Figure 3 — Management scheme of LLC “Kiprino”

Управление текущей деятельностью организации осуществляет генеральный директор. Ему напрямую подчиняются коммерческий директор, заместитель, директор по производству и финансовый директор. В зону ответственности коммерческого директора входит область задач, связанных с закупкой и реализацией оптовых партий товара. Коммерческий директор взаимодействует на высшем уровне с иногородними поставщиками и с производителями Алтайского края, кроме того, с крупными оптовыми предприятиями по вопросам сбыта. Заместитель генерального директора управляет текущей деятельностью предприятия и своевременно решает важные хозяйственные вопросы, входящие в зону его ответственности. Отдел кадров и соответственно вопросы управления персоналом входят в зону ответственности заместителя генерального директора.

Отдел кадров (служба управления персоналом) выполняет ряд задач в рамках своей деятельности:

- определяет потребность предприятия в кадрах различных специальностей;
- создает и ведет банк данных по должностям и профессиям;
- контролирует рациональное использование персонала;
- обеспечивает составление необходимых документов в процессе приема, перемещения и увольнения работников.

Современное рыночное состояние требует от всех предприятий внимательно относиться к вопросам управления персоналом, ведь именно работники — это движущая сила каждой компании. ООО «Киприно» является одним из ведущих производителей сыров и сливочного масла в Рос-

сии, имеющим уже шесть заводов, расположенных в Алтайском крае. На основании анализа всей вышечеречисленной литературы, анализа структуры управления ООО «Киприно», а также анализа списка основных функций отдела кадров можно выявить ряд проблем в ООО «Киприно», связанных с управлением персоналом.

Первой проблемой можно назвать отсутствие развитой системы мотивации для работников. Работники должны не только выполнять свои обязанности, но и стремиться достигать больших результатов в своей работе. В данной компании не просматривается индивидуальный подход к работникам, не учитываются их личные интересы и предпочтения, что приводит к снижению их мотивации и производительности.

Второй проблемой является плохая адаптация новых сотрудников. Необходимо проводить интенсивное обучение и инструктаж новичков, чтобы уменьшить период адаптации, который, как правило, приводит к снижению производительности. Также важно уделить внимание социально-комфортным условиям в коллективе, чтобы новые работники смогли быстро войти в коллектив.

Третьей проблемой можно назвать несоответствие профессиональных компетенций и навыков сотрудников требованиям организации. Не всегда можно найти работника, который идеально подойдет на нужную должность. В данной ситуации можно использовать обучение и профессиональное развитие уже имеющихся сотрудников для выполнения нужных требований.

Четвертая проблема — недостаток квалифицированных кадров.

<sup>5</sup> Киприно. URL: <https://www.kiprino.ru/>

**Выводы и предложения**

Для обеспечения эффективной работы службы управления персоналом в вопросах управления занятостью необходимо, чтобы основными функциями данного подразделения были: развитие организационной структуры и создание морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника; наилучшее использование потенциала каждого работника и его вознаграждение; формирование персонала организации для наилучшего достижения целей компании; обеспечение гарантий социальной ответственности организации перед каждым работником.

В числе практических рекомендаций, направленных на повышение занятости, можно обозначить комплекс предложений:

- превентивное управление занятостью на основе прогнозирования динамики рынка труда, анализа ситуации с занятостью в компании с помощью оценки показателей удовлетворенности трудом, текучести кадров и т. п.;
- анализ кадрового потенциала компании и планирование его развития;
- пересмотр системы мотивации персонала с точки зрения влияния на занятость сотрудников и производительность труда;
- организация оценки и обучения исходя из потребностей компании и профессиональных интересов сотрудников;
- содействие адаптации сотрудников при внедрении новых технологических решений посредством усиления благоприятного социально-психологического климата;
- распределение сотрудников по рабочим местам с учетом профессиональных компетенций и психологической совместимости;
- совершенствование кадрового делопроизводства, в том числе на основе применения современных цифровых решений;
- применение современных методов работы с персоналом разного уровня, ориентированных на повышение производительности труда;
- усиление ценностного ориентира организационной культуры с акцентом на развитие человеческих ресурсов.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES**

- Богусевич Е. В., Котов А. В. Проблемы управления персоналом в условиях трансформации общества в информационное // Экономика, управление, финансы : материалы II Междунар. науч. конф. Пермь : Меркурий, 2012. С. 50–52 [Bogushevich E. V., Kotov A. V. Problems of personnel management in the conditions of transformation of society into information. In: Economics, management, finance : materials of the II International Scientific Conference. Perm : Mercury, 2012. pp. 50–52 (In Russ.)].
- Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации : монография. Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. 96 с. [Glukhen'kaya N. M. Study of organizational personnel management systems : monograph. Prague : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. 96 p. (In Russ.)].
- Костенко Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2018. Т. 9, №4. С. 107–123 [Kostenko E. P. Modern trends in personnel management: domestic and foreign experience. *Journal of Economic Regulation (Issues of economic regulation)*. 2018;9 (4):107–123 (In Russ.)].
- Медовикова Е. А. Эффективность управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. 2014. №4. С. 1213–1225. [Medovikova E. A. Efficiency of human resource management. *Ekonomika i socium = Economics and Society*. 2014;4:1213–1225 (In Russ.)].
- Михайлов А. А., Федулов В. И. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. №29. С. 222–226 [Mikhailov A. A., Fedulov V. I. Approaches to personnel management in remote employment. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural sciences and humanities research*. 2020;29:222–226 (In Russ.)].
- Слепцова Е. В., Трофименко С. С., Рогачев П. Д., Кондаков О. О. Теоретические аспекты исследования проблем управления персоналом // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. №5. С. 80–85 [Sleptsova E. V. Trofimenko S. S., Rogachev P. D., Kondakov O. O. Theoretical aspects of the study of personnel management problems. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional problems of economic transformation*. 2019;5:80–85 (In Russ.)].
- Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с. [A. Ya. Kibanov (Ed.) *Personnel management of the organization : Textbook*. Moscow : INFRA-M, 1997. 512 p. (In Russ.)].



- Управление персоналом : учебно-методический комплекс / сост. : Л. П. Ермалович. Минск, 2014. 245 с. [L. P. Ermalovich (comp.) Personnel management: educational and methodical complex. Minsk, 2014. 245 p. (In Russ.)].
- Халиулина В. В., Груздев А. С. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала // Вестник Кемеровского государственного университета. 2009. № 1. С 15–18 [Khaliulina V. V., Gruzdev A. S. Employment management at the enterprise and problems of personnel motivation. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Kemerovo State University*. 2009;1:15–18 (In Russ.)].
- Шпортко Ю. В., Алиева Т. М., Таганова Е. Н. Проблемы управления персоналом и мотивации в условиях дистанционной занятости // Beneficium. 2022. № 4. С. 109–114 [Shportko Yu. V., Alieva T. M., Taganova E. N. Problems of personnel management and motivation in conditions of remote employment. *Beneficium*. 2022;4:109–114 (In Russ.)].
-