

ЗАПРОСЫ БИЗНЕСА: ГОТОВНОСТЬ HR-СИСТЕМ ОТВЕЧАТЬ НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ (ПО МАТЕРИАЛАМ ОМСКОГО КАДРОВОГО ФОРУМА, 2022)

BUSINESS REQUESTS: THE READINESS OF HR SYSTEMS TO RESPOND TO THE CHALLENGES OF THE TIME (BASED ON THE MATERIALS OF THE OMSK PERSONNEL FORUM, 2022)

ПОЛУЧЕНО 2022 ОДОБРЕНО 2022 ОПУБЛИКОВАНО 2022 УДК DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-3-59-63



БОРИСОВА А.А.

Д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет»; профессор, ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет водного транспорта», г. Новосибирск

BORISOVA A.A.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Management Department, Novosibirsk State Technical University; Professor, Siberian State University of Water Transport, Novosibirsk

e-mail: a.borisova@corp.nstu.ru



РЯЗАНЦЕВА И.В.

Канд. экон. наук, доцент, проректор по образовательной и международной деятельности, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет архитектуры, дизайна и искусств имени А.Д. Крячкова», г. Новосибирск

RIAZANTSEVA I.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Educational and International Activities, Novosibirsk State University of Architecture, Design and Arts named after A. D. Kryachkov, Novosibirsk

e-mail: prorektor.ur@nsuada.ru

Аннотация

Представлены результаты работы семнадцатого Омского кадрового форума. Центральной темой обсуждений форума были подходы компаний и HR-подразделений к подстройке компаний под регулярные изменения параметров внешней среды. Освещены ключевые проблемы, с которыми сталкиваются HR-специалисты, выстраивая политики привлечения и формирования кадрового обеспечения. Обозначена дифференциация конъюнктуры региональных рынков труда по привлекательности для трудоустройства и скорости ответных реакций на вызовы экономической политики регулирования хозяйственной деятельности. Представлены результаты мониторинга рынка труда, описывающие параметры соотношения спроса и предложения труда, стоимости рабочей силы. Выдвинуты предположения о ключевых трендах в развитии теории и практики управления персоналом. Набор трендов обусловлен сменой поколенческих групп на рынке труда и запросом бизнеса на предварительную аналитическую проработку управленческих решений.

Ключевые слова: изменения, система управления персоналом, трудовая миграция, конъюнктура рынка труда, инструменты управления персоналом.

Abstract

The result of the 17th Omsk Personnel Forum are presented. The main topic of the forum's discussions was the approaches of companies and HR departments to the adjustment of companies under regular changes in the parameters of the external environment. The key problems that HR specialists face while building recruitment and staffing policies are highlighted. The article marks differentiation of the regional labour markets by attractiveness for employment and speed of response to the challenges of economic regulation and policy. The results of monitoring the labor market, describing parameters of correlation of demand and supply of labor, cost of labor are presented. The article offers suggestions about key trends in development of theory and practice of personnel management. The set of trends is due to the change of the employee groups in the labor market and the business's request for preliminary analytical development of management decisions.

Keywords: changes, personnel management system, labour migration, labour market situation, personnel management tools.

ИЗМЕНЕНИЯ — ЭТО ПРИВЫЧНАЯ СРЕДА БИЗНЕСА

Бизнес живет в условиях перманентных изменений. Системы управления персоналом компаний выстраиваются под задачи бизнеса и направлены на формирование кадрового обеспечения, адекватного запросам текущей и перспективной потребностей. Гибкость подстройки к регулярным изменениям — базовое условие функционирования компании [1]. Жизнеспособность и устойчивость позиций на рынке определяется в том числе и запасом прочности в готовности

отклоняться от выбранного курса, а также скоростью подстройки к изменяющимся внешним условиям [2]. На протяжении последних лет фиксируются беспрецедентные по масштабу и скорости проникновения изменения. Совсем недавно рынок и системы управления персоналом компаний адаптировались к смене конъюнктуры и перенастраивали технологии привлечения и удержания высококонкурентных сотрудников в условиях высокого спроса на них. Распространение пандемии коронавирусной инфекции обусловило ключевую задачу системы управления персоналом — сохранение рентабельности кадрового обеспечения и поиск

гибких форматов занятости в ограничивающих хозяйственную деятельность условиях. В постпандемийный период HR-системы сосредоточились на формировании кадрового обеспечения для восстановления уровня и объемов производства; закреплению гибких форматов организации трудовой деятельности как регулярной практики ведения бизнеса [7]; поддержании кадрового ресурса в условиях интенсивной трудовой миграции и региональной дифференциации привлекательности занятости. Текущий год также насыщен изменениями, которые ставят новые запросы перед HR-специалистами. Происходит смена форматов и правил партнерского взаимодействия при ведении бизнеса, ведется перегруппировка производственных коопераций и выстраиваются новые схемы сотрудничества; наконец, расширяются и наращиваются бизнес-практики в онлайн и гибридном форматах. И все указанные изменения реализуются на протяжении небольшого периода — последних трех лет. Такое положение и скорость смены внешних условий функционирования можно расценивать как вызов и проверку систем управления компаний на прочность. Кризис и условия-вызовы могут выступать как драйвером развития и роста, так и ограничителем жизнеспособности компании [3]. Можно предположить, что высокоскоростные изменения становятся нормой при ведении бизнеса, а способность специалистов и команды работать в таких условиях — ключевым критерием предпринимательской пригодности. Фиксируем: компании вынуждены жить и работать в условиях регулярных изменений, и такой режим работы становится нормой. Можно рассуждать о пагубном влиянии такой нормы на продолжительность трудовой и продуктивной деятельности субъекта труда в долгосрочном периоде, сохранности мотивации и работоспособности сотрудника. Но факт остается фактом. Бизнес работает в условиях перманентных изменений, и значит, скорость отклика и реакции на изменения должны обеспечивать устойчивость компании. Соответственно, меняются запросы к системе управления персоналом компании: назначению, задачам и применяемым технологиям кадрового обеспечения.

ОЦЕНКА И РЕФЛЕКСИЯ ОТВЕТНЫХ РЕАКЦИЙ НА ИЗМЕНЕНИЯ: РОЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

HR-специалисты выступают в роли связующего звена между запросами бизнеса и ресурсными условиями их удовлетворения. Российская практика и инструментальное обеспечение управления персоналом находятся в стадии активного развития, а под влиянием указанных изменений скорость апробации новых средств и форматов организации трудовых отношений приобретает приоритетный характер.

Кадровое обеспечение как носитель интеллектуальных, профессионально-квалификационных ресурсов и обладатель личностных качеств — это, по сути, ключевой ресурс в обеспечении гибкости и подстройки компании к изменчивости. Поэтому в набор критериев профессиональной пригодности специалистов давно и прочно включена адаптивность к изменениям. Значимость этого критерия трудно переоценить для управленцев, функциональных руководителей и HR-специалистов. Наращивание готовности к изменениям происходит через опыт, деятельность и осмысление уже реализуемых практик. Разнообразны способы рефлексии и осмысления накопленного собственного опыта, практик коллег и кейсов конкурентов. Одним из распространенных и отличающихся высокой плотностью информационной содержательности способов являются конференции и форумы, на которых встречаются руководи-

тели, функциональные руководители и HR-специалисты для обсуждения актуальных вопросов, демонстрации способов адаптации к изменениям и установления партнерских взаимодействий. В апреле текущего года в 17-й раз прошел Омский кадровый форум. Ключевой повесткой форума можно назвать систематизацию новых вводных внешней среды хозяйствования компаний, которые обуславливают изменения запросов к системе управления персоналом, к сущностному пониманию ее назначения и регламентирования ключевых показателей результативности для бизнеса.

Скорость подстройки к изменениям не всегда позволяет собственникам и ключевым лицам компании остановиться, проанализировать, оценить эффективность используемых технологий, продумать разнообразие возможностей. Действительно, бизнес требует обеспечения результата и в условиях изменений. Время управленца на полноценную аналитику и многовариантные обоснования ограничено. Поэтому ценны моменты и события, позволяющие на единой площадке встретиться всем заинтересованным в обеспечении развития управления персоналом стейкхолдерам — собственникам бизнеса, руководителям функциональных подразделений, HR-менеджерам, рекрутерам, IT-специалистам, исследователям, научным работникам и студентам — встретиться, посмотреть на опыт друг друга, обсудить практики, порассуждать о вариантах действий, услышать экспертные мнения, заручиться поддержкой экспертного сообщества, наконец, получить эмоциональную «подпитку» от коллег, чтобы уже завтра включиться в достижение результата в изменчивых условиях ведения бизнеса.

Семнадцатый Омский кадровый форум выступил такой площадкой для обсуждения изменений и демонстрации ответных решений систем управления персоналом компаний на происходящие в экономико-социальном обустройстве события. В тематической повестке форума — запрос на акцентирование перечня новых вызовов, оценку текущих реалий рынка труда и демонстрацию эффективных практик HR-подразделений. Работа компаний в целом, и HR-специалистов в частности, по адаптации к масштабным и скоростным вызовам происходит в непростых условиях, что усиливает потребность и ценность поиска новых решений по организации трудовой деятельности и реализации HR-практик.

РЫНОК ТРУДА. УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ РАБОТАЮТ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ

Реакции рынка труда на изменения оцениваются по параметрам соотношения спроса и предложения, интенсивности мобильности трудовых ресурсов, стоимости рабочей силы. Данные мониторингов рынка труда позволяют фиксировать тенденции в долгосрочном периоде и фиксировать ответные действия участников рынка в краткосрочном, текущем периоде. HR-специалисты форума (Половинко В., Варнавская И. Омские реалии рынка труда и конфигурация системы управления; Эсауленко Л. Сверхновый рынок труда: аналитика данных и прогнозы) отмечают сохранение долгосрочного тренда по уменьшению численности населения РФ и снижению доли трудовых ресурсов. Одновременно фиксируется ситуация, при которой интенсивно растет численность населения в возрасте от 15 до 29 лет и снижается доля сотрудников в «расцвете трудо- и работоспособности (от 30 до 44 лет)». Молодые специалисты, вступающие в состав рабочей силы, — это специалисты, принадлежащие к новому поколению, так называемые миллениалы и поколение Z. Система управления персоналом компаний знает и понимает потребности, особенности, ха-

рактики и запросы на труд специалистов среднего возраста. HR-специалистами изучены и апробированы инструменты организации трудовой деятельности; разработаны и закреплены системы стимулирования производительности на основе причинно-следственной связи «вложения — результат»; имеется понимание мотивационных предпочтений сотрудников поколений X и Y, способов создания условий их удовлетворения.

Молодые сотрудники новых поколенческих групп для систем управления персоналом — пока новый, до конца не понятный объект воздействия. Происходит познание их запросов на жизнь и трудовую деятельность, понимание устойчивости типичных характеристик личности, постижение ценностных и мотивационных предпочтений. Безусловно, акценты в управлении персоналом смещаются. Смещение обусловлено сменой характеристик субъекта труда и его запросов на профессионально-личностную реализацию. Эксперты форума ставят вопрос к HR-специалистам: готовы ли системы управления, инструменты организации деятельности и руководители к смещению акцентов в работе с новыми, пока до конца не изученными, сотрудниками?

Фиксируются дифференциации отклика конъюнктуры рынка на происходящие изменения и готовность работать с новым поколением. Региональная дифференциация по темпам миграционного потока по-разному обеспечивает стартовые условия для апробации практик работы с кадровым ресурсом новой формации. Сохраняющийся миграционный отток из регионов с низкой привлекательностью жизни и профессиональной реализации обуславливает необходимость разработки новых способов привлечения, релокации и удержания специалистов. Финансовая поддержка региональных политик кадрового обеспечения, реализуемая в настоящее время, по оценкам В.С. Половинко, не сможет «здесь и сейчас» быстро затормозить миграционный отток. Инертность социальных процессов, к которым относится и трудовая, и образовательная миграция, характеризуется длительным сохранением вектора направленности. Требуется время на накопление сил для разворота и набора скорости вектора миграционного оттока. В ближайшее время, по оценкам специалистов, этого не произойдет. По-прежнему HR-специалисты будут работать в условиях регионального разнообразия конъюнктуры рынка, а регионы с низкой привлекательностью сохранят дефицитный рынок труда и устойчивый миграционный отток. Как следствие, усилится межрегиональная конкуренция. Учитывая высокую подвижность и склонность молодых специалистов к поиску интересных проектов и достойных условий занятости, сложность работы HR-специалистов по поиску, привлечению и удержанию специалистов будет усиливаться. Необходимо расширить условия восполнения региональных трудовых ресурсов, в том числе за счет маятниковой миграции и, возможно, смены критериев пригодности (например, разработать программы занятости отдельных категорий, в том числе вышедших из состава рабочей силы). В то же время необходимо, как отмечают участники форума, акцентировать внимание на качественном составе наличных трудовых ресурсов. Изменения технологических процессов вынуждают реализовывать концепцию «обучение в течение жизни», однако, данные фиксируют низкую готовность и желание сотрудников обучаться (лишь каждый третий намерен и предпринимает для этого действия) [4]. Осложняет ситуацию то, что более 40% безработных не имеют высшего образования (Половинко В., Варнавская И. Омские реалии рынка труда и конфигурация системы управления). Трудедефицитный рынок труда с вектором вымывания интеллектуально-профессионального потенциала обуславливает

особое качество трудовых ресурсов и задает направления организации производственных процессов: от полной автоматизации с программами релокации и обучения специалистов до сосредоточения лишь первичных элементов производственных цепочек.

Российский рынок труда реагирует снижением спроса на труд в крупных агломерациях, при этом фиксируется сохранение объема вакансий на региональных рынках. Накопленный дефицит труда и жесткий кадровый голод в регионах позволили в текущем периоде не так интенсивно сокращать наем (Эсауленко Л. Сверхновый рынок труда: аналитика данных и прогнозы). По-прежнему сохраняется устойчивый спрос на «синих воротничков» (особенно в строительстве) и специалистов значимых для региона отраслей (добыча сырья), сервисных предприятий и IT-сферы. Соискательская активность возросла: обновляются резюме, но в том числе с указанием готовности к релокации. Это поддерживает устойчивость тренда, характерного для регионального рынка: рост конкуренции между компаниями за трудовые ресурсы в целом, и высококвалифицированные в частности.

Выигрыш конкурентной борьбы в таких условиях может быть основан на человекоцентричном отношении к наемному персоналу (Жирова Г. Трансформация отношений «руководитель — сотрудник»). Такое отношение обуславливает перестройку принципов формирования работы с персоналом в компании и обуславливает запросы на новые инструменты взаимодействия бизнеса и сотрудника (Долженко Р. Уральская HR-кладовая).

Подвижность трудовых ресурсов, в особенности молодых специалистов, обозначает еще одну проблему-вызов для HR-специалистов — удержание трудовых ресурсов, вовлечение в деятельность и мотивация на развитие и профессиональный рост. Важно не только найти нужных специалистов в условиях трудедефицитного рынка, но и обеспечить сохранность сотрудника, его закрепление в компании и обеспечение результативности деятельности. Адаптация новых специалистов по принципам «прыжок в воду», «дай-дай» «упал-отжался» уже затруднительна [6]. Люди, обладающие конкурентными преимуществами для выбора (квалификация, возраст, опыт и пр.), выбирают компании по близости ценностей и возможности реализации своих запросов на труд в корпоративных условиях. Современный специалист предъявляет особые требования к содержанию деятельности, назначению компании и условиям профессиональной реализации. Происходит действительно выбор. Сотрудники не боятся делать такой выбор и менять компании (Жирова Г. Трансформация отношений «руководитель — сотрудник»). Компании конкурируют за трудовые ресурсы. Удержание привлеченных специалистов основано на создании условий, удовлетворяющих запросы. Готовы ли компании вкладываться в создание условий удовлетворения запроса, есть ли на это ресурсы и время на перестройку форматов работы?

Варианты ответов на этот вопрос могут различаться. Например, ректор ОмГУ им. Ф. Достоевского Замятин С.В., обращаясь в приветственном слове к участникам Форума, ставит задачу найти способы привлечения высококвалифицированных кадров в условиях ограниченных ресурсов. Представители бизнеса в докладах показывают, как им удастся решить эту задачу, и говорят, что важны не только и не столько способы привлечения, нужен поворот, реальный поворот системы управления к носителю труда — человеку. Материальное обеспечение, безусловно, важный фактор привлекательности занятости, но он не всегда является решающим для длительного и результативного партнерства.

Удержание сотрудника на рабочем месте происходит под влиянием комплекса факторов. По оценкам Р. Долженко, более 75% влияния на решение об увольнении оказывают факторы, связанные с настройкой внутренних процессов в компании, созданием набора условий для реализации целевых установок соискателя (Долженко Р. Уральская HR-кладовая). Поэтому так важно выстраивать внутренние процессы работы с сотрудником, ориентируясь на его доминирующие запросы.

Г. Жирова, руководитель Корпоративного университета ресторанный холдинга «Maison Dellos», говорит четко: «А по-иному нам не выжить. Мы вынуждены разворачиваться к нашему целевому партнеру — сотруднику». Человекоориентированное партнерское взаимодействие проявляется в том, что строится маршрут кадрового движения с двух фокусных позиций: достижение бизнес-показателей компании и целей сотрудника. Все этапы взаимодействия от поиска до увольнения рассматриваются с позиции выгод двух сторон: компании и сотрудника.

Какие инструменты привлечения и отбора позволяют достичь более высокую конверсию воронки подбора? Те, которые работают на сегменте целевого соискателя. Следовательно, компании нужно знать своего соискателя, необходимо адекватно представлять товар «рабочее место» целевому запросу соискателя и удерживать интерес на протяжении всех этапов жизненного цикла сотрудника в компании. Смена акцентов во взаимодействии и уход от доминирующих позиций работодателя дается непросто.

Изменение системы управления персоналом под потребности людей — тренд, в рамках которого реформируются правила и инструменты работы с персоналом. Работать в период изменений сложно, но это данность, в которой мы живем. Переходный момент отражается в повышении значений показателей эмоционального выгорания, стрессовых перегрузках и сложности переосмысления поворотных этапов (Эсауленко Л. Сверхновый рынок труда: аналитика данных и прогнозы). Специализация в сфере управления персоналом основана на реализации сопровождающего, помогающего функционала. Эмоционально-окрашенные и насыщенные коммуникации HR-специалистов способствуют накоплению психологического напряжения и последующего выгорания. Поэтому HR-специалистам важна экспертная и поддерживающая среда. В рамках Форума представлена деятельность Ассоциации экспертов по управлению человеческими ресурсами и обсуждены мероприятия поддержки для реализации HR-практики под меняющиеся условия деятельности бизнеса (Бакланова И. Новые профессиональные траектории: Ассоциация профессионалов как интегратор расширяющего пространства).

ОРИЕНТИРЫ БУДУЩЕГО БИЗНЕС-СРЕДЫ И РОЛЬ HR-СИСТЕМ

Работа в условиях регулярных изменений затрудняет выстраивание долгосрочных стратегических планов. На смену концепции стратегического планирования развития компании и декомпозиции задач по функциональному подразделению приходит концепция «Changing» с изменением роли и функционала HR-подразделения (Северюхина Е. HR бизнес-партнер: архетип и компетенции, роли, инструменты и метрики успеха). Бизнес-концепция как синтез ценностных и смысловых назначений существования бизнеса и ролевых моделей участников заменяет, по мнению эксперта, стратегию развития компании. Бизнес-концепция — целевое назначение и обоснование бизнеса, предпринимательской идеи и набора ценностных оснований. Под

эту идею формируется операционная модель реализации бизнес-концепции. Задача операционной модели — выстраивать работу компании в условиях изменяющихся входных переменных и имеющихся ограничений. При этом меняется назначение и системы управления персоналом компании. HR-специалист отходит от роли участника, исполнителя и регулятора, а становится ответственным за реализацию бизнес-процессов. Расширяются возможности реализации традиционного HR-функционала. Например, в компании «Комус» (Северюхина Е. HR бизнес-партнер: архетип и компетенции, роли, инструменты и метрики успеха) HR-подразделение уже не является только обслуживающим, сопровождающим бизнес структурным подразделением. Оно реализует функционал через кросс-функциональное взаимодействие с другими бизнес-партнерами под задачи бизнеса. Эксперт подчеркнула, что ориентиром для ухода от регулятивно-сопровождающего назначения HR-подразделения к партнерскому типу является организации детальности по типу «HR без HR». Ответственность за сотрудника, его результативность, удержание и мотивацию несет не HR-специалист, а руководитель подразделения, держатель бизнес-задачи. Переосмысление назначения системы управления персоналом в компании, межфункциональное распределение участия и ответственности за результат бизнес-задачи требует времени и взросления традиционных систем и HR-специалистов.

Для переосмысления и переориентации требуется время и обоснования перехода. Бизнес разговаривает на языке цифр. HR-специалисты также переходят в своей деятельности к оцифровке и автоматизации деятельности, показывая бизнесу вклад в результативность работы компании [5]. Уже привычными становятся автоматизированный рекрутинг, делопроизводство, оценка и даже увольнение (Дернов М., Стукен Т.Ю. Передовые практики использования цифровых технологий в управлении бизнесом и HR-процессы).

Доказательства назначения и результативности работы HR-подразделение обеспечивает в текущем периоде, рассчитывая набор бизнес-показателей (конверсия, стоимость закрытия вакансии, закрепление, рентабельность, окупаемость ресурсов и пр.). Фиксируется и запрос бизнеса, и интерес HR-специалистов к разработке комплексных аналитических систем, позволяющих выявлять зависимости, строить поведенческие модели и прогнозировать сценарии развития компании. HR-аналитика становится возможной благодаря накопленным оцифрованным данным и позволяет в предиктивном формате прорабатывать управленческие решения (например, доказательство предикторов высокой производительности труда, низкой текучести и пр.). Эксперты форума полагают, что интерес и запрос на ввод HR-аналитики — это тренд, который будет создавать основу для выигрыша в конкурентной борьбе на трудодефицитном рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Фиксация текущего состояния рынка труда позволяет выделить ряд сложностей и вызовов, с которыми приходится работать системам управления персоналом компаний:

- во-первых, фиксируется региональная дифференциация конъюнктуры рынка труда и дефицит трудовых ресурсов по большей части вакансий;
- во-вторых, сохраняется инерционность процесса трудовой и невозвратной образовательной миграции. Требуется время для накопления устойчивых намерений закрепления в регионе. Намерения на закрепление

формируются под влиянием многофакторной нагрузки и требуются действия по широкому набору процессов (городская среда, интеллектуальный уровень, современные производства и пр.);

- в-третьих, обозначается ограниченность средств воздействия на привлекательность условий занятости в прежнем формате, настроенных на ценностные запросы представителей поколений X и Y. Для молодых сотрудников новых поколенческих групп требуются иные формы взаимодействия и процессы создания условий продуктивной работы;
- в-четвертых, явственно проявляется запрос и бизнеса, и исследователей на разработку управленческих решений на основе предиктивной HR-аналитики. Накопленные разнообразные оцифрованные данные позволяют выявлять характер связи и ставить задачи по прогнозированию результата деятельности. Практически в каждом HR-процессе можно обозначать исследовательские запросы и внедрять автоматизированные решения, кратко повышающие результативность деятельности.

Площадка семнадцатого Омского кадрового форума в 2022 г. позволила осмыслить происходящие изменения, рассмотреть многовариантные способы подстройки компаний к трансформациям, обменяться мнениями и контактами. Таким образом, работа HR-специалистов продолжается, но на новом уровне осмысления и желания действовать.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И. Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 128 с.
2. Адизес И. Управление в условиях кризиса: как выжить и стать сильнее. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2021. — 158 с.
3. Маслова Е.В., Колесникова О.А., Околелых И.В. Современные трансформации рынка труда России: вызовы и необходимая реакция управления // Экономика труда. — 2022. — Т. 9. — № 4. — doi: 10.18334/et.9.4.114459.
4. Половинко В.С. Модель регулирования миграционных процессов региона (на примере Омской области) // Вестник Омского университета. — 2018. — № 2 (62). — С. 177–189.
5. Стукен Т.Ю., Лапина Т.А., Коржова О.С. Методы и инструменты оценки эффективности активной политики занятости в регионах // Вестник Омского университета. — 2021. — Т. 19. — № 1. — С. 120–130.
6. Borisova A., Rakhimberdinova M., Madiyarova E., Riazantseva I., Mikidenko N. Staffing search and recruitment of personnel on the basis of artificial intelligence technologies // Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues. — 2020. — № 3. — P. 2456–2469. — doi: 10.9770/jesi.2020.7.3(66).
7. Dvorak M., Rovny P., Grebennikova V., Faminskaya M. Economic impacts of COVID-19 on the labor market and human capital // Terra Economicus. — 2020. — № 4. — P. 78–96. — doi: 10.18522/2073-6606-2020-18-4-78-96.

REFERENCES

1. Adizes I.K. *Integraciya: Vyzhit' i stat' sil'nee v krizisnye vremena*. [Integration: Survive and become stronger in times of crisis]. Moscow, Alpina Publ., 2009. 128 p.
2. Adizes I.K. *Upravlenie v usloviyah krizisa: kak vyzhit' i stat' sil'nee* [Crisis management: how to survive and become stronger]. Moscow, Alpina Publ., 2021. 158 p.
3. Maslova E.V., Kolesnikova O.A., Okolelykh I.V. Modern transformations of the Russian labor market: challenges and necessary management response. *Labor economics*, 2022, V. 9, I. 4, (in Russian) DOI: 10.18334/et.9.4.114459.
4. Polovinko V.S. Model of migration processes regulation in the region (on example of Omsk region). *Economics*, 2018, no. 2 (62), pp. 177–189. (in Russian)
5. Stuken T.Yu., Lapina T.A., Korzhova O.S. Methods and tools for assessing the effectiveness of regional active labor market policy. *Economics*, 2021, V. 19, I. 1, pp. 120–130. (in Russian). DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(1).120-130.
6. Borisova A., Rakhimberdinova M., Madiyarova E., Riazantseva I., Mikidenko N. Staffing search and recruitment of personnel on the basis of artificial intelligence technologies. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2020, no. 3, pp. 2456–2469, DOI: 10.9770/jesi.2020.7.3(66).
7. Dvorak M., Rovny P., Grebennikova V., Faminskaya M. Economic impacts of covid-19 on the labor market and human capital. *Terra Economicus*, 2020, no. 4, pp. 78–96. DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-4-78-96.

Жукова Е.Е., Суворова Т.В.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

М.: ИНФРА-М, 2022, 323 с.

Учебник включает три раздела, последовательно раскрывающих темы «Кросс-культурная коммуникация как взаимодействие разных культур», «Деловое общение как основа кросс-культурных коммуникаций», «Этические нормы в профессиональной деятельности». В учебнике рассматриваются особенности осуществления деловых кросс-культурных коммуникаций с учетом современных изменений в способах коммуникации. В конце каждого раздела содержатся вопросы и задания для самопроверки, тесты, дополнительная литература для более полного изучения проблем деловых кросс-культурных коммуникаций. Соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования последнего поколения. Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Бизнес-информатика», «Торговое дело», «Товароведение», «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура», а также для всех, кто интересуется проблемами деловых кросс-культурных коммуникаций.

