

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА: СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ

## STAFF ATTRACTION AND RETENTION: INCENTIVE EMPLOYEES AND AUTOMATION OF KEY PROCESSES

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024

УДК 331.52 DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-5-16-20



**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



**ЛОБАЧЕВА А.С.**

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

**LOBACHEVA A.S.**

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

e-mail: personal.guu@mail.ru

### Аннотация

В статье анализируется российский рынок труда и рассматриваются организации, которые вынуждены подстраиваться под существующие реалии, привлекать и удерживать квалифицированный персонал, в том числе в условиях ограниченных ресурсов. Кроме того, наблюдается стойкая тенденция автоматизации многих процессов управления персоналом, практически остановившаяся в предыдущие несколько лет. В частности, автоматизируются функции подбора, отбора, найма, адаптации и обучения персонала. Автоматизация выполнения функций, в том числе функций по управлению персоналом, становится дополнительным стимулом для персонала в том случае, когда невозможен значительный рост размеров материального стимулирования. Общие тенденции позволяют сделать вывод о том, что вложения в автоматизацию функций управления персоналом в целом растут. При этом автоматизация стала многоаспектной. Процесс автоматизации связан с необходимостью объединения информационных систем, вовлечённостью руководства и персонала организации, разработкой методологической базы, решением интеграционных вопросов. Размер организаций оказывает влияние на то, какие риски и проблемы актуальны для организаций в первую очередь. Большие организации испытывают трудности из-за включения новых автоматизированных систем в общую интегрированную информационную систему корпорации вследствие территориального разброса и удалённости офисов компании.

**Ключевые слова:** актуальные направления привлечения и удержания персонала, автоматизация функций управления персоналом и HR-процессов, формирование распределённых команд, риски процесса HR-автоматизации, процесс редомициляции.

### Abstract

The article analyzes the Russian labor market and considers organizations that are forced to adapt to existing realities, attract and retain qualified personnel, including in conditions of limited resources. In addition, there is a persistent trend towards automation of many HR management processes, which has practically stopped in the past few years. In particular, the functions of recruitment, selection, hiring, adaptation and training of personnel are automated. Automation of the performance of functions, including HR management functions, becomes an additional incentive for personnel in the event that a significant increase in the amount of material incentives is impossible. General trends allow us to conclude that investments in the automation of HR management functions are generally growing. At the same time, automation has become multifaceted. The automation process is associated with the need to combine information systems, the involvement of the organization's management and personnel, the development of a methodological base, and the solution of integration issues. The size of organizations affects which risks and problems are most relevant for organizations. Large organizations experience difficulties due to the inclusion of new automated systems in the general integrated information system of the corporation due to the territorial dispersion and remoteness of the company's offices.

**Keywords:** current areas of personnel attraction and retention, automation of personnel management functions and HR processes, formation of distributed teams, risks of the HR automation process, the redomiciliation process.

## ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ

Российский рынок труда и российские организации вынуждены подстраиваться под существующие реалии, привлекать и удерживать квалифицированный персонал, особенно в условиях ограниченных экономических и финансовых ресурсов. Однако, несмотря на это, организации не могут снижать и даже оставлять оплату труда персонала на текущем уровне, так как иначе они столкнутся с проблемой высокой текучести персонала, особенно высококвалифицированных и наиболее востребованных работников. Вследствие этого более 40% организаций подчёркивают, что их расходы на персонал в 2024 г. уже увеличились по сравнению с 2023 г. [7].

Работа с персоналом продолжается, расходы на персонал растут, система управления персоналом изменяется и развивается в соответствии с требованиями основных сфер деятельности организаций. Исследования показывают, что лишь 15% организаций перераспределяют средства, расходующиеся в прошлом году на персонал, на другие направления деятельности. Кроме того, наблюдается стойкая тенденция автоматизации многих процессов управления персоналом, замедленная в предыдущие два года. В частности, автоматизируются функции подбора, отбора, найма, адаптации и обучения персонала. Отметим, что автоматизация выполнения функций, в том числе функций по управлению персоналом, становится дополнительным стимулом для персонала в том случае, когда невозможен значительный рост размеров материального стимулирования.

## ЗАВИСИМОСТЬ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОТ РАЗМЕРОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Крупные организации подвержены более высокому уровню автоматизации, чем средние и малые компании в силу имеющихся финансовых ресурсов. Кроме того, в крупных организациях из-за высокой численности персонала возникает необходимость использования кадрового электронного документооборота (КЭДО), электронного — дистанционного обучения работников. Организации стараются исключить бумажный кадровый документооборот и проводят внутреннее электронное обучение работников [10].

Средние и особенно малые организации также стремятся к профессиональному развитию своих сотрудников с использованием дистанционного обучения, поскольку не могут предложить им такой высокой заработной платы, как в крупных организациях. Электронное обучение становится наименее затратным и в то же время эффективным стимулом для персонала, поскольку работники могут получить дополнительные знания и навыки за счёт средств организации, видят заинтересованность руководства непосредственно в себе. Тем более что степень автоматизации других процессов, в том числе и кадровых в малых и средних организациях, не высока. А организовать дистанционное обучение — наименее затратный вариант в этом случае, так как на рынке труда присутствует множество образовательных компаний и ресурсов. Что касается процессов автоматизации функций УП, малый и средний бизнес стремится усовершенствовать и сделать более мобильным и краткосрочным процесс адаптации персонала, приобрести готовые дистанционные системы деловой оценки. Это связано с тем, что малый бизнес очень зависим от конкурентной среды и поэтому заинтересован в том, чтобы иметь наиболее квали-

фицированный персонал в качестве конкурентного преимущества [9].

По аналитическим выводам портала «Работа.ру» [4], наиболее сильная потребность в персонале присутствует в организациях сельского хозяйства и на крупных промышленных предприятиях. Дефицит квалифицированных работников сельского хозяйства наблюдается из года в год, поэтому, сталкиваясь с аналогичными проблемами регулярно, и крупные организации, и тем более мелкие сельхозхозяйства устали сезонно активизировать процесс подбора персонала. Многие руководители хотят решать эту проблему грамотно, научно и комплексно. В первую очередь интерес для них представляет удержание тех квалифицированных работников, которых им удалось найти и отобрать в текущем сезоне. Для того чтобы привлечь и удержать такой персонал, организации работают комплексно в двух направлениях: пересмотр и совершенствование системы стимулирования персонала, а также разработка планов по автоматизации различных функций, в том числе HR-процессов.

Систему стимулирования персонала приходится пересматривать в направлении разработки программ долгосрочного мотивирования работников. Предыдущие годы, к сожалению, откатали эту тенденцию далеко назад. Максимальная степень политической и экономической нестабильности привела к тому, что системы стимулирования стали наиболее простыми, с материальной направленностью и наиболее краткосрочными [2].

## ИЗМЕНЕНИЕ ПРОГРАММ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ РЕДОМИЦИЛИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В последние два года с российского рынка ушли многие зарубежные компании. Те компании, которые сочли для себя невыгодным уход с рынка РФ, прошли процесс редомициляции — перенос юридического адреса компании из одной юрисдикции в другую без прекращения работы в первоначальной стране [6]. Данный процесс характеризуется тем, что компания не создаётся заново, а просто перерегистрируется, её история, обязательства по кредитам, существующие активы остаются прежними. Большинство стран мира периодически прибегают к процессу редомициляции. Процесс редомициляции предусматривает оформление ряда документов в различных службах обеих стран. Наименование организации может меняться, а может и оставаться прежним. Также остаются прежними и взаимосвязи с основными партнёрами и клиентами. Работники и потенциальные кандидаты на вакантные должности в такие компании относятся к данному новому процессу с некоторым недоверием. И в этом случае изменить ситуацию может именно программа долгосрочного стимулирования персонала, которая покажет серьёзность намерений и обширные перспективы деятельности организации в будущем. И наоборот, если в таких компаниях будут закрыты те программы долгосрочного стимулирования, которые применялись ранее, в пользу простых материальных выплат заработной платы, о привлечении и удержании наиболее ценных сотрудников не может быть и речи. Для того чтобы оценить масштабы описываемого явления в экономике России, приведём примеры таких компаний.

1. «Евромедсервис» — известная медицинская организация, которая ранее была зарегистрирована на Кипре, в настоящее время переместилась в Калининградскую область на о. Октябрьский. Из-за данной перерегистрации торги ценными бумагами этой компании были приостанов-

- лены, а затем возобновлены уже на Московской фондовой бирже, при этом рейтинги акций выросли на 27%.
2. Золотодобывающая компания «Полиметалл», ранее зарегистрированная на о. Джерси, переехала в Казахстан — Международный финансовый центр «Астана». Акции компании ранее присутствовали на Лондонской фондовой бирже, где их индекс упал на 50%, при этом появившись на Московской фондовой бирже, он вырос примерно на столько же пунктов.
  3. Социальная сеть «ВКонтакте» и технологический холдинг ИК, ранее размещённый на Виргинских островах, также в процессе редомициляции переместились на о. Октябрьский в Калининградскую область. Холдинг сменил банк-депозитарий. Ценные бумаги компании остались практически в прежней цене.
  4. Компания *Head Hunter* была редомицилирована с Сейшельских островов с аналогичным названием на русском языке «Хэдхантер». Территориально компания была перерегистрирована в Калининградской области.
  5. Продуктовый ретейлер «Лента» также с Кипра прошёл перерегистрацию в Калининградской области.
  6. Онлайн-ретейлер «Озон», зарегистрированный на Кипре, с ноября 2023 г. также готовит редомициляцию.

Около 70% редомицилированных компаний не стали менять используемые технологии и программы автоматизации, 34% из них, не зная дальнейшей стратегии своего развития и новых перспектив, в течение двух лет применяли исключительно краткосрочные методы стимулирования персонала. В этот период акции компаний перестали быть инструментом мотивации персонала. Уменьшение числа Equity-программ трансформировало долгосрочные программы стимулирования персонала, ранее связанные с получением дохода от акций в конце периода, в программы простых денежных выплат, не связанных с результатами деятельности организаций. Основной причиной стала невозможность определения зависимости программ стимулирования от длительных по продолжительности колебаний рынка и участие в программах большого числа топ-менеджеров и ключевых сотрудников компаний.

### АКТУАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДОЛГОСРОЧНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Для того чтобы вернуть и развить на новом уровне программы долгосрочного стимулирования редомицилированных компаний, важно объективно оценить цели и стратегию этих компаний на перспективу.

В текущем 2024 г. к важнейшим стратегическим целям и показателям деятельности организаций относят [3]:

- увеличение доли рынка сбыта организации;
- повышение показателей эффективности основных бизнес-процессов;
- оптимальное вложение средств организации, повышение показателей эффективности вложений;
- соблюдение закона, обеспечение социальных гарантий, соблюдение экологических норм (сокращённо — система ESG).

Определение и расчёт показателей доли компании на рынке, повышение показателей выручки достаточно сложно осуществить объективно из-за ситуации 2022–2023 гг. Поэтому ряд организаций рассчитывают свои финансовые показатели результативности не за год, а за более короткий период, например, за период реализации какого-либо конкретного проекта. Если этот проект был успешно реализован, ключевые руководители и непосредственные участники

проекта получают конкретное финансовое вознаграждение. В случае повторной реализации проекта организация также обещает произвести аналогичные выплаты, скорректированные в зависимости от конкретных результатов.

Однако в 2024 г. тенденции стали меняться, организации предлагают специальные более долгосрочные программы для определённых бизнес-подразделений и направлений, это даёт возможность прописать различные стратегии вознаграждения работников, предложить проектным подразделениям программы стимулирования, направленные на задачи, порученные непосредственно им. Некоторые крупные организации стали внедрять у себя опыт финансового и банковского сектора, а именно, требований Инструкции ЦБ РФ 154-И. Ряд организаций разработал программу долгосрочного стимулирования с отложенными на несколько лет платежами. Для того чтобы получить положенные стимулирующие выплаты, назначаются критерии и показатели стратегического назначения [7]. Вторым по значимости направлением стимулирования мы назвали автоматизацию бизнес-процессов и функций управления персоналом в организациях. Если программы стимулирования снова, как и много лет назад, встают на путь своего формирования в новых условиях, автоматизация, как отмечено выше, становится мощным стимулом работы в той или иной компании. Однако данный процесс в новых реалиях тоже несёт в себе определённые риски для руководства организаций.

### ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ ПОЛНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Все проекты автоматизации как бизнес-процессов, так и функций управления персоналом (УП) являются дорогостоящими, нуждаются в тщательном контроле и защите информации. Бюджет автоматизации также необходимо строго контролировать [5]. Поэтому именно нехватка финансовых ресурсов является основным риском реализации процесса автоматизации. Кроме того, определённую сложность представляет интеграция новых автоматизированных систем и баз данных в систему управления организацией, отсутствие научно и практически разработанной базы автоматизации, недостаточная квалификация работников службы УП [8].

Риски процесса автоматизации функций УП и системы управления персоналом в целом, с которыми сталкивается служба УП в зависимости от размера организации, показаны в табл. 1. Первая группа риска — нехватка ресурсов — является актуальной для организаций независимо от её численности. Другие риски всё-таки более дифференцированы в зависимости от численности сотрудников. Например, малые организации достаточно быстро и активно согласуют всю документацию внутри компании. Служба управления персоналом имеет прямой выход на руководство организации, нет необходимости длительных согласований проектов, эффективность процессов автоматизации имеет высокие показатели.

Таблица 1

Риски процесса автоматизации функций УП

Размер организации	Риски, возникающие в процессе автоматизации системы управления персоналом
1. Численность сотрудников — до 500 человек	1. Нехватка ресурсов службы управления персоналом отдельно от основной работы на проект автоматизации. 2. Отсутствие методологической базы. 3. Повышение бюджета проекта.

Окончание табл. 1

Размер организации	Риски, возникающие в процессе автоматизации системы управления персоналом
	4. Сложности у сотрудников при работе с новой системой. 5. Сложности с интеграцией
2. Численность сотрудников — от 500 до 2000 человек	1. Нехватка ресурсов службы управления персоналом отдельно от основной работы на проект автоматизации. 2. Сложности в обосновании внедрения программного обеспечения. 3. Отсутствие методологической базы. 4. Сложности с интеграцией. 5. Длительный срок внедрения, нарушение сроков внедрения
3. Численность сотрудников — более 2000 человек	1. Нехватка ресурсов службы управления персоналом отдельно от основной работы на проект автоматизации. 2. Сложности с интеграцией. 3. Отсутствие методологической базы. 4. Превышение бюджета проекта. 5. Сложности у сотрудников при работе с новой системой в крупной организации

Средние по численности организации более сложно проходят все этапы согласования, служба управления персоналом имеет расширенный штат. Крупные организации имеют наиболее серьёзные проблемы с интеграцией — внедрением разработанного проекта в действующую систему функционирования и управления организацией. Например, если организация представлена на рынке сетью — рядом филиалов, работающих в разных регионах с разной культурой делового общения. Информация часто достаточно сложно объединяется в единую систему. Кроме того, в разных филиалах могут действовать различные информационные системы и программы [11]. Из-за этих особенностей большие организации должны осуществлять предпроектный анализ всех разрабатываемых процессов автоматизации. Такой анализ будет также достаточно затратным финансово, однако позволит снизить описанные риски по интеграции проекта автоматизации в основные процессы деятельности. Эффективность автоматизации процессов управления персоналом

Наиболее важным результатом автоматизации процессов управления персоналом (УП) для руководства компаний является не только удержание и мотивирование наиболее ценных работников, но и в конечном итоге, как это ни парадоксально, — оптимизация численности персонала.

Кроме того, как результат актуально совершенствование процедур сбора, анализа информации, рационально выстроенные процессы управления, оптимизация временных ресурсов. Руководители также отмечают рост показателей эффективности деятельности работников, совершенствование функциональных взаимосвязей [1].

В зависимости от ранга и функциональной направленности подразделений организации, различаются и направления показателей эффективности автоматизации функций УП. Например, руководителям службы УП ценно то, что в процессе автоматизации существенно снижается время подготовки различных кадровых отчётов [12]. Руководство организаций больше заинтересовано в сводных отчётах всех подразделений, по которым они могут проследить реальное положение вещей и проанализировать комплексные показатели по организации, нивелировать запаздывание аналитических данных.

В качестве основных выводов можно отметить, что наиболее гибкими в разработке и совершенствовании новых систем стимулирования и автоматизации функций УП являются те организации, которые в настоящее время вынуждены перестраивать свою деятельность в результате редомициляции — переноса юридического адреса компании из одной юрисдикции в другую без прекращения работы в первоначальной стране. Передовыми сферами в экономике являются сфера информационных технологий, ретейлинг, промышленное производство, организации сферы услуг [13].

Что касается управления персоналом, отметим, что основным приоритетом в ситуации редомициляции является удержание в организации наиболее ценных работников, это связано с дефицитом определённых категорий персонала. Вторым по значимости приоритетом является наиболее эффективное управление деятельности компании. В зависимости от размера организации в компаниях с численностью персонала, превышающей 2 тыс. человек, наблюдаются более высокие показатели качества выполнения функций УП, более тщательная проработка и полная автоматизация таких функций, как деловая оценка персонала, составление карьерных планов работников, их реализация, обучение и дистанционное повышение квалификации [14]. Организации с меньшим числом работников — до 2 тыс. — проводят автоматизацию процессов поиска, подбора и найма персонала, адаптационных схем и деловой оценки, затем автоматизируются более сложные и комплексные функции.

Общие тенденции позволяют сделать вывод о том, что вложения в автоматизацию функций управления персоналом в целом растут: более 40% организаций декларируют рост бюджета на персонал в 2024 г. по сравнению с 2022 и 2023 г. При этом автоматизация стала многоаспектной. Процесс автоматизации связан с необходимостью объединения информационных систем, вовлечённостью руководства и персонала организации, разработкой методологической базы, решением интеграционных вопросов.

Размер организаций оказывает влияние на то, какие риски и проблемы актуальны для организаций в первую очередь. Например, большие организации испытывают трудности из-за включения новых автоматизированных систем в общую интегрированную информационную систему корпорации вследствие территориального разброса и удалённости офисов компании. При этом автоматизированные системы решают стратегические задачи организации на более высоком профессиональном уровне, позволяют более эффективно использовать человеческие ресурсы, а наиболее передовыми становятся отрасли информационных технологий, ретейла и сферы услуг.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ашурбеков Р.А. Возможности современных технологий в процессе найма и управления персоналом [Текст] / Р.А. Ашурбеков, Я.В. Черникова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1. — С. 29–32.
2. Биктяков К.С. Система стимулирования персонала [Текст] / К.С. Биктяков // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. — 2017. — № 2 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-stimulirovaniya-personala>
3. Вагнер В.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / В.А. Вагнер, О.А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 1-1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala-2>
4. Дикаева Л.Х. Мотивация персонала: основные виды и методы [Текст] / Л.Х. Дикаева, М.Ю. Яударова, З.Ш. Амерханова // Журнал прикладных исследований. — 2023. —

- № 1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-1>
5. Драчева В.И. Автоматизация бизнес-процессов [Текст] / В.И. Драчева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2021. — № 7 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov>
  6. Глобальный переезд: что такое редомициляция в бизнесе [Электронный ресурс]. — URL: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/globalnii-pereezd-cto-takoe-redomitsilyatsiya-v-biznese>
  7. Исследование программ долгосрочной мотивации 2022–2024. [Электронный ресурс]. — URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/КФР\\_Birge\\_Программы\\_долгосрочной\\_мотивации.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/КФР_Birge_Программы_долгосрочной_мотивации.pdf)
  8. Малинин Н.Н. Автоматизация бизнеса в России [Текст] / Н.Н. Малинин, И.О. Марина, А.А. Блонская // Форум молодых ученых. — 2020. — № 10 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznesa-v-rossii>
  9. Межевов А.Д. Корректировка вектора работы HR-системы организации при внедрении и развитии цифровых технологий [Текст] / А.Д. Межевов, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 1. — С. 76–80.
  10. Прокина Е.Ю. Автоматизация бизнес-процессов [Текст] / Е.Ю. Прокина // Контентус. — 2022. — № 6 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-1>
  11. Результаты HR-исследования: Тенденции рынка HR-Tech в России 2024. [Электронный ресурс]. — URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/hrresearch.pdf>
  12. Al-Belushi F, Khan FR. Impact of monetary incentives on employee's motivation: Shinas college of technology, oman-a case study. *Int J Manag Innov Entrep Res* EISSN. (2017) 2395–7662. DOI: 10.18510/ijm, 2017
  13. Anderson HJ, Baur JE, Griffith JA, Buckley MR. What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadersh Q.* (2017) 28:245–60. DOI: 10.1016/j. leaqua, 2023
  14. Nawaz A, Su X, Iqbal S, Zahoor H, Asad A, Asghar S, et al. Validating a phenomenological mathematical model for public health and safety interventions influencing the evolutionary stages of recent outbreak for long-term and short-term domains in Pakistan. *Complexity.* (2020) 2020:8866071. DOI: 10.1155/2020/8866071
  2. Biktyakov K.S. Sistema stimulirovaniya personala // *Vestnik RE'A im. G.V. Plexanova.* 2017. № 2 [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-stimulirovaniya-personala>.
  3. Vagner V.A., Ly'mareva O.A. Motivatsiya i stimulirovanie personala // *E'konomika i biznes: teoriya i praktika.* 2023. № 1-1 [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala-2>
  4. Dikaeva L.H., Yaudarova M.Yu., Amerhanova Z.Sh. Motivatsiya personala: osnovny'e vidy i metody // *Zhurnal prikladny'h issledovaniy.* 2023. № 1 [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-1>
  5. Драчева В.И. Автоматизация бизнес-процессов // *Aktual'ny'e problemy' gumanitarny'h i estestvenny'h nauk.* 2021. № 7 [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov>
  6. Global'ny'j pereezd: chto takoe redomitsilyatsiya v biznese [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/globalnii-pereezd-cto-takoe-redomitsilyatsiya-v-biznese>
  7. Issledovanie programm dolgosrochnoj motivatsii 2022–2024. [E'lektronny'j resurs]. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/KFR\\_Birge\\_Programmy\\_dolgosrochnoi\\_motivatsii.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/KFR_Birge_Programmy_dolgosrochnoi_motivatsii.pdf)
  8. Malinin N.N., Marina I.O., Blonskaya A.A. Avtomatizatsiya biznesa v Rossii // *Forum molody'h ucheny'h.* 2020. № 10 [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznesa-v-rossii>
  9. Mezhevov A.D., Suvalov O.S. Korrektirovka vektora raboty HR-sistemy organizatsii pri vnedrenii i razvitii tsifrovny'h tehnologij // *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii.* 2023. № 1. S. 76–80.
  10. Prokina E.Yu. Avtomatizatsiya biznes-protsessov // *Kontentus.* 2022. № 6. [E'lektronny'j resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protsessov-1>
  11. Rezul'taty HR-issledovaniya: Tendentsii ry'nka HR-Tech v Rossii 2024. [E'lektronny'j resurs]. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/hrresearch.pdf>
  12. Al-Belushi F, Khan FR. Impact of monetary incentives on employee's motivation: Shinas college of technology, oman-a case study. *Int J Manag Innov Entrep Res* EISSN. (2017) 2395–7662. DOI: 10.18510/ijm, 2017
  13. Anderson HJ, Baur JE, Griffith JA, Buckley MR. What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadersh Q.* (2017) 28:245–60. DOI: 10.1016/j. leaqua, 2023
  14. Nawaz A, Su X, Iqbal S, Zahoor H, Asad A, Asghar S, et al. Validating a phenomenological mathematical model for public health and safety interventions influencing the evolutionary stages of recent outbreak for long-term and short-term domains in Pakistan. *Complexity.* (2020) 2020:8866071. DOI: 10.1155/2020/8866071

## REFERENCES

1. Ashurbekov R.A., Chernikova Ya.V. Vozmozhnosti sovremenny'h tehnologij v protsesse najma i upravleniya personalom // *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii.* 2024. № 1. S. 29–32.