

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ТЕНДЕНЦИИ В УЧР В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

THE CHANGING ROLE OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS AND TRENDS IN HRM IN THE AGE OF DIGITALIZATION

ПОЛУЧЕНО 20.06.2022 ОДОБРЕНО 06.07.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.08.2022

УДК 338.24 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-5-9

**БАБАЯН К.Б.**

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры Управления и бизнеса, Институт экономики и бизнеса, Российско-армянский университет, г. Ереван, Республика Армения

BABAYAN K.B.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Business, Institute of Economics and Business, Russian-Armenian University, Yerevan, Republic of Armenia

e-mail: krn_babayan@mail.ru

Аннотация

Эпоха цифровизации привнесла в сферу управления человеческими ресурсами новую философию, предопределив дальнейшее изменение отношения к труду и к роли человека в организации.

В связи с этим представляется актуальным выявление тенденций в УЧР организаций в ближайшей перспективе с учетом вызовов цифровой экосистемы. В статье определены концептуальная сущность современного УЧР; исследованы позитивные и негативные факторы диджитализации многих связанных с УЧР процессов, как на уровне каждой организации, так и в целом для рынка труда; проанализированы возможные изменения в отношении роли человека и оценена перспектива занятости за счет формирования новых профессий; намечены основные тренды УЧР организаций в видимой перспективе в связи с внедрением цифровых технологий.

Ключевые слова: человеческий ресурс, УЧР, цифровизация, профессия, рынок труда, персонал-технологии.

Abstract

The era of digitalization has brought a new philosophy to the field of human resource management, predetermining a further change in attitudes towards work and the role of a person in an organization.

In this regard, it seems relevant to identify trends in the HRM of organizations in the short term, taking into account the challenges of the digital ecosystem. The article defines the conceptual essence of modern HRM; the positive and negative factors of digitalization of many processes related to HRM, both at the level of each organization and in general for the labor market, were studied; analyzed possible changes in relation to the role of a person and assessed the prospect of employment through the formation of new professions; the main HRM trends of organizations are outlined in the visible future in connection with the introduction of digital technologies.

Keywords: human resource, HRM, digitalization, profession, labor market, personnel-technologies.

ВВЕДЕНИЕ

Переход к цифровым технологиям в XXI в. ознаменовал новый виток в развитии менеджмента организаций и предопределил переосмысление самого его понятия и сущности. Трансформация в мышлении и, соответственно, в методах, способах и инструментариум управления особенно коснулась сферы HRM, так как в задачи цифровизации организационных процессов входит прежде всего совершенствование и повышение производительности труда персонала. Однако диджитализация многих процессов наряду с позитивными привнесла в УЧР также и негативные эффекты.

Цель настоящего исследования — определить роль человеческого ресурса в начале нового тысячелетия, выявить основные тенденции в УЧР организаций в ближайшей перспективе с учетом вызовов цифровой экосистемы.

Для достижения данной цели определим концептуальную сущность управления человеческими ресурсами; проанализируем возможные изменения в отношении роли человека в организации в связи с внедрением цифровых технологий в видимой перспективе; наметим новые направления в УЧР.

МАТЕРИАЛ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современный взгляд на роль человека в организации зародился в 1980-е гг. с появлением концепций управления

человеческими ресурсами и человеческим капиталом. Если в первой трети прошлого века человека воспринимали как придачу машины, как инструмент, воздействуя на который с помощью чисто физического принуждения и материального вознаграждения можно получить более высокую производительность, то уже в 30–50-е гг. появляется и активно развивается новая философия в отношении к человеку; жесткий «механистический» подход сменяется так называемым «гуманистическим» подходом. Дальнейшее развитие данного подхода привело в 60–70-е гг. к возникновению концепции «управления персоналом». Персонал от слова «персона». Работник перестает быть обезличенной частью общей массы трудового потенциала. Каждый работник — это личность, от персональных достижений которого зависит эффективность деятельности всей организации. Следовательно, роль работника в организации стала восприниматься как довольно значимая. В тот же период в менеджменте бурно развиваются мотивационные теории: считается, что человеком движут неудовлетворенные потребности, расположенные в определенной иерархии, причем чем выше уровень работника, тем больше у него потребностей в самореализации. Наиболее значимые идеи принадлежат А. Маслоу, Ф. Герцбергу, Д. Макклелланду и др. В. Врум, Ф. Йеттон, С.Адамс обращают внимание также на степень восприятия работником процесса мотивации.

Выводы на основе данных исследований приводят к повсеместному внедрению программ по «обогащению» труда, повышению квалификации работников, предоставлению им автономии.

Концепция УЧР, плавно сменившая в 80–90-е гг. концепцию управления персоналом, делает акцент на человеке уже как на главном активе организации, обеспечивающем ей устойчивые конкурентные преимущества. Наряду с такими важными свойствами, как стоимость и полезность трудового ресурса, выделяются его специфические свойства, основанные не только на профессиональных, но и на личностных характеристиках человека (цели и установки, мотивации, ответственность, моральные и этические качества, коммуникабельность, предприимчивость, креативность и прочие таланты и способности). Основными отличиями новой теории являются: стратегическая сущность УЧР; системный, комплексный взгляд на его проблемы; восприятие человека как капитал, который необходимо поддерживать и приумножать с помощью инвестиционных вливаний; необходимость в разработке цельного мотивационного механизма; выстраивание партнерских отношений внутри и вне организации.

Внедрение цифровых технологий в новом тысячелетии трансформировало традиционные представления о способе производства товаров и услуг, в корне изменило характер функционирования и взаимодействия всех компонентов продуктовой, информационной, технологической и других сфер, предопределив дальнейшее изменение отношения к труду и роли человека в организации. Как и любой виток НТП, цифровизация привнесла много нового, интересного, перспективного в плане совершенствования технологических процессов и облегчения труда работников. Век цифровых технологий породил такие явления, как роботизация и всеобщая автоматизация рабочих процессов. Уже сегодня существуют автоматизированные производства (Phillips, Fujus, Foxconn) с так называемой нулевой рабочей силой. Отметим основные достоинства автоматизации и диджитализации производственных процессов:

- снижение рисков лишения жизни, потери здоровья, травматизма при форс-мажорных ситуациях путем замены работников роботами;
- аналогичное обеспечение безопасности в ежедневной профессиональной деятельности определенной группы работников (спецназ, полиция, охрана и т.п.);
- сокращение рутинного, монотонного труда за счет автоматизации многих процессов, например, документооборота;
- минимизация брака, улучшение качества продукции за счет устранения воздействия человеческого фактора;
- значительное снижение издержек за счет сокращения низкопроизводительного штата работников и обслуживания рабочих мест;
- ускорение операций за счет применения высокоскоростных технологий;
- практически безграничное расширение возможностей в сфере получения и обработки информации за счет облегченного доступа к глобальной информационной сети;
- создание гиперобширных коммуникационных платформ для виртуального общения и взаимодействия партнеров по бизнесу;
- повышение конкурентоспособности организаций за счет технологического прорыва и новых инновационных решений.

По данным исследования «Special Eurobarometer 460» Европейской Комиссии, основная часть европейского обще-

ства позитивно оценивает внедрение dg-технологий, отмечая их благотворное влияние на экономику (75% респондентов), общество (64%) и улучшение качества жизни (67%) [4, с. 2]. В несколько более отдаленной перспективе «цифровая» экономика может стать инструментом, с помощью которого осуществится многовековая мечта о свободе людей, обреченных сегодня на тяжелый физический труд; откроются широчайшие возможности для творчества, науки и искусства [3, с. 5].

Однако цифровой век, век роботизации породил серьезные проблемы в области УЧР. В частности, происходят глубокие изменения в структуре спроса и предложения рабочей силы, резко увеличилось сокращение рабочих мест и дальнейшее расслоение общества по доходам, что, по оценкам экспертов, имеет тенденцию к еще большему усугублению в ближайшие 20–30 лет. Основатель Tesla Inc. Илон Маск предсказывает, что в результате автоматизации останется так мало человеческой работы, что для поддержания экономического порядка потребуется универсальная система социальной защиты [10]. Все меньше становится задействованным малоквалифицированный труд рабочих (так называемые «синие воротнички»), пополняющих армию безработных. Проблема трудоустройства и создания рабочих мест коснулась и «белых воротничков», т.е. работников умственного труда. Многие профессии с невероятной скоростью подвергаются моральному износу.

По различным источникам, в ближайшие десятилетия исчезнут такие рабочие профессии, как носильщики, фасовщики, ремонтники. В сфере обслуживания окажутся лишними курьеры, почтальоны, продавцы в супермаркетах, библиотекари, операторы call-центров, вахтеры, смотрители музеев. В медиапроизводстве больше всего подвержены риску сокращения корректоры, редакторы, переводчики, копирайтеры и даже журналисты [8].

Согласно исследованиям McKinsey, на 75% могут быть автоматизированы профессии, связанные с гостиничным и ресторанным бизнесом [2, с. 4]. Цифровая революция изменит также спрос на бухгалтеров, педагогов, государственных и муниципальных служащих [2, с. 3]. Снизится востребованность в финансовых аналитиках и финансовых посредниках (операционисты, финансовые консультанты, аудиторы) [8]. По мнению профессора MIT Дэвида Аутора, именно среднеквалифицированные специалисты по причине экономической целесообразности будут подвержены эффекту «технологической безработицы» [2, с. 3], так как работодатели прежде всего заинтересованы в сокращении высокооплачиваемой рабочей силы. По оценкам Глобального института McKinsey, ближе к середине нынешнего столетия будет автоматизировано до 50 % рабочих процессов [1, с. 64]. Аналогичные прогнозы и у Оксфордского университета: к 2040–2045 гг. исчезнет около 47% рабочих мест [2, с. 3].

Действительно ли проблема трудоустройства будет стоять так остро? Ведь автоматизация и диджитализация возможны лишь в узком спектре человеческой деятельности.

Еще в 1960-е гг. был провозглашен так называемый «парадокс Поланьи», основанный на невозможности замены человека роботами в силу «молчаливого знания». Иными словами, по мнению автора данной концепции, робот никогда не сможет достичь человеческой интуиции, уметь распознавать и передавать эмоции человека. Однако последние достижения в области робототехники позволяют опровергать доводы К. Поланьи, ведь сегодня уже Роботы *Вера*, *Андрей*, *Робин*, *София* улыбаются и плачут вместе с нами, осваивают мелкую моторику, обладают некоторыми когнитивными способностями, проводят собеседо-

вания и дают обратную связь [7, с. 428–429]. Будет ли преодолен «парадокс Поланы» в перспективе — вопрос остается открытым. И, следовательно, необходимо вооружаться новыми знаниями и новым мышлением для сохранения главенства человека над искусственным интеллектом.

Как в развитых, так и в развивающихся странах роль человеческого капитала не только не снижается, а наоборот — возрастает. Квалифицированный рабочий персонал, обученный специальным приемам работы на высококачественном оборудовании, и сегодня пока остается в дефиците. Востребованными остаются и работники умственного труда — высококвалифицированные специалисты с наивысшими когнитивными способностями. Из «Доклада о мировом развитии 2019 г.» Всемирного Банка: «На рынках труда все большее значение приобретают навыки трех типов: развитые когнитивные навыки, например, комплексного решения проблем, социально-поведенческие навыки, например, работы в команде, и сочетания навыков, которые определяют способность к адаптации, например, логическое мышление и уверенность в собственных силах [4, с. 3]». Наряду с профессиональными знаниями *hard-skills* все более актуально формирование гибких навыков *soft-skills*. По словам футуриста Э. Тоффлера, экономика «грубой силы» заменяется экономикой, где властвует ум [6, с. 1]. В ближайшем будущем в числе самых востребованных будут работники интеллектуальных и высокотехнологичных сфер, появятся совершенно новые профессии. Согласно прогнозам консалтинговой компании Boston Global Group, наиболее востребованными окажутся программисты, системные инженеры и другие специалисты, занимающиеся разработкой, созданием, внедрением и использованием новейших технологий [2, с. 7–8].

Эксперты Всемирного Банка считают, что вынужденное сокращение рабочих мест в традиционных отраслях в результате автоматизации будет восполнено открытием новых вакансий в инновационных высокотехнологичных сферах [4, с. 29].

По оценкам консалтинговой фирмы Cognizant Technology Solutions Corp., в результате технологических и других социальных изменений появятся, как минимум, 21 новая категория должностей: инспектор генетического многообразия, проводник виртуального магазина, куратор личной памяти и т.п. Директор Центра будущего труда Cognizant Б. Принг предполагает появление информационных детективов, управляющих командным взаимодействием «человек-машина», аналитиков кибергородов, строителей путешествий с дополненной реальностью [10].

В российском проекте «Атлас новых профессий» указываются виртуальные адвокаты, трендотчеры; *в финансовой сфере* — менеджеры краудфандинговых платформ, мультивалютные оценщики интеллектуальной собственности; *в медиасфере* — дизайнеры эмоций, архитекторы виртуальности; *в сфере производства, сельского хозяйства и строительства* — проектировщики нанотехнологичных материалов, инженеры-композитчики, операторы робототехнических комплексов или автоматизированной сельхозтехники, проектировщики «умных домов» и 3D-печати; *в медицинской сфере* — ИТ-генетики, биоэтики и т.п. [8].

Эффективность и конкурентоспособность компании сегодня расценивается прежде всего в зависимости от ее способности к прогрессивным инновационным изменениям и формированию качественного состава персонала. И в настоящее время в числе важнейших задач в УЧР прежде всего должен стать грамотный подбор и отбор персонала. В погоне за талантливыми специалистами HR-менеджеры применяют современные технологии рекрутинга персо-

нала, включающие такие относительно новые понятия, как HR-брендинг (направленный на повышение имиджа компании, узнаваемости ее в профессиональных кругах, привлекательности рабочих мест), *Handhunting* («погона за руками»), *Executive Search* и *Headhunting* («охота за головами»). Внедряются автоматизированные технологии рекрутинга персонала (например, виртуальные способы поиска и привлечения персонала, использование соцсетей, мобильных приложений, облачных технологий). Крупные компании инвестируют в диджитализацию HR-процессов, приобретая полнофункциональные системы (HCM — *human capital management*) и специализированные модули для поиска и найма персонала (ATS — *applicant tracking systems*) [9]. Набирают популярность реферальный рекрутинг, скрининговые системы подбора и отбора, включающие многоуровневое тестирование, видеointервью с методами голосового распознавания и т.п.

К современному работнику предъявляются следующие требования: навыки работы в условиях многозадачности, умение проявлять творческий подход и находить нестандартные решения; способность к обучению и переобучению, умение быстро осваивать новые инновации; стрессоустойчивость. Эти качества, наряду с первичным отбором при рекрутинге персонала, формируются также с помощью программ обучения, основной тренд которого направлен на микрообучение под конкретные организационные задачи. Однако отметим, что концепция наращивания человеческого капитала базируется прежде всего на непрерывности траектории образования на протяжении всей жизни человека, и организации не должны пренебрегать базовым обучением, направленным на повышение общего уровня образованности работников. Важно также формирование новой системы ценностей, основанной на глубокой приверженности работников целям и культуре организации, в силу чего возрастает роль адаптационных программ.

Отметим основные преимущества внедрения цифровых форматов в области реализации стратегии УЧР организаций (см. рисунок). Использование диджитал-инструментов облегчает возможности компании в привлечении талантов: поисковые боты ищут кандидатов, чат-боты участвуют в рассылке по соцсетям текстовых сообщений, голосовые и аудиороботы помогают осуществить отбор сотрудников. Наряду с вышеперечисленным внедрение в кадровые решения диджитализированных инструментов позволяет кадровым подразделениям более системно решать задачи и создавать прогнозные предиктивные HR-модели.

Все большее внимание уделяется сбору и анализу данных о сотрудниках на основе HR-аналитики с использованием Big Data. Это способствует повышению скорости закрытия вакансий и эффективности рекрутингового процесса, нахождению наилучших бизнес-решений в области установления уровней оплаты труда, анализа фонда рабочего времени, коэффициентов текучести кадров, производительности, мониторинга психологического климата и т.п.

Современная кадровая стратегия организаций направлена не только на изыскание талантливых работников, но и на их удержание, что предопределяет важность мер в области мотивации и стимулирования сотрудников, оценки не только личностных качеств, но и собственно трудовых усилий во взаимосвязи с показателями результативности и влияния на бизнес-результаты; формирование атмосферы взаимного сотрудничества и общей культуры ценностей, особенно в режиме удаленной работы и виртуальной реальности.

Новейшие персонал-технологии затронули практически все области УЧР организаций. На основе цифровых фор-



Рис. Внедрение цифровых форматов в области УЧР организаций

матов более доступным и прозрачным становится расчет индивидуальных доходов сотрудников в увязке с личными показателями, рассчитываются коэффициенты актуальной и перспективной эффективности потенциала работников, Индексы Суммарной Полезности — ITVE либо MMP (матричный многокритериальный метод измерения результативности). Сотрудники могут самостоятельно выстраивать свой карьерный рост (к примеру, основанный на искусственном интеллекте инновационный продукт под названием Fuel50 [11] позволяет любому сотруднику индивидуально пройти онлайн-оценку, на основании которой выявить уровень своей квалификации, изъяны в опыте, навыках и, соответственно, доступные ему позиции для продвижения в компании). Обучение персонала переходит в дистанционный режим, имеющий бесспорные преимущества над традиционными методами обучения.

Попробуем определить основные тренды в области УЧР в последние 2–3 года, основанные на внедрении новейших персонал-технологий и формировании новой философии мышления:

- HR-маркетинг с элементами HR-брендинга;
- акцент на выискивание и удержание талантов;
- формирование кросс-функциональных навыков у работников путем микрообучающих программ и ротации кадров;
- подготовка кадров в режиме реального времени;
- он-лайн обучение;
- формирование проектных команд и суперкоманд для решения сложных задач с требованием обеспечения высшего качества;
- карьерная гибкость, упор на фрилансеров;
- максимальное использование и развитие человеческого потенциала, расчет KPI сотрудников и команд;
- геймификация в процессах оценки, обучения и т.п.;
- гибкие и безлимитные графики работы;
- создание и поддержание творческой атмосферы;
- стимулирование креативности и нестандартного мышления;
- укрепление здоровья и психоэмоциональная поддержка;

- поддержание корпоративной культуры и КСО;
- аналитика HR-данных с использованием Big Data;
- внедрение инноваций, автоматизация всех HR-процессов;
- мониторинг безопасности использования dg-персонал-технологий;
- оптимизация затрат на персонал и его обслуживание.

Для решения перечисленных задач и обеспечения эффективности УЧР в условиях цифровой экосистемы компаниям необходимо прежде всего акцентировать внимание на повышении эффективности деятельности самой HR-службы, путем оптимизации состава кадровых работников, внедрения инновационных решений, повышения статуса HR-подразделения и формирования партнерских отношений с высшим и линейным руководством, оптимизации издержек на содержание данного подразделения.

По результатам исследования BCG и Всемирной федерации ассоциаций управления персоналом (WFPMA) сильный HR-отдел значительно повышает эффективность бизнеса. Эксперты пришли к данному выводу, сравнив фондовые показатели компаний с рейтингом «Лучшие работодатели» Forbes с показателями индекса Standard & Poor's 500: результат оказался выше в два раза [5, с. 10].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что роль человека в организации в наступающую эпоху не только не будет уменьшаться, но и возрастет, поскольку только Человеку свойственно проявлять креативность, вникать в тонкости сложившихся ситуаций, проявлять эмпатийные чувства по отношению к членам своей команды, постоянно развиваться и совершенствовать свои таланты, мыслить стратегически и создавать среду, соответствующую определенным человеческим ценностям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белоногова Е.И. Основные проблемы управления развитием персонала в условиях цифровой экономики // Вестник науки и образования. — 2018. — № 13 (49). — С. 63–65.

2. *Борисова Е.С., Комаров А.В.* Современный рынок труда в условиях становления и развития цифровой экономики [Электронный ресурс] // Наука. Общество. Оборона (noo-journal.ru). — 2019. — № 3 (20). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-rynok-truda-v-usloviyah-ya-i-razvitiya-tsifrovooy-ekonomiki> (дата обращения: 27.01.2022).
3. Введение в «Цифровую» экономику / А.В. Кешелава, В.Г. Буданов, В.Ю. Румянцев и др.; под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И.А. Зимненко. — М.: ВНИИГеосистем, 2017. — 28 с. (На пороге «цифрового будущего». Книга первая).
4. Всемирный банк. 2019 год. Доклад о мировом развитии 2019 «Изменение характера труда». Вашингтон, округ Колумбия: Всемирный банк. doi:10.1596/978-1-4648-1328-3. Лицензия: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
5. *Епишкин И.А., Шобанов А.В., Покусаев О.Н.* Современные технологии управления персоналом: Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Управление персоналом». — М.: МГУПС (МИИТ), 2015. — 62 с.
6. *Крейнер С.* Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 347 с.
7. *Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е.* HR: тенденции развития в цифровой экономике [Электронный ресурс] // Московский экономический журнал. — 2018. — № 5 (3). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-tendentsii-razvitiya-v-tsifrovooy-ekonomike> (дата обращения: 16.02.2022).
8. Работа для робота: какие профессии исчезнут к 2022 году? 07/11/2018 — [Электронный ресурс]. — URL: <https://mir24.tv/articles/16333984/> (дата обращения: 27.01.2022).
9. *Чмыхова Д.И., Бурцева Т.А.* Управление процессом подбора персонала в цифровой экономике [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2018. — № 1. — URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15658> (дата обращения: 25.01.2022).
10. *Furmans Vanessa.* How the Robot Revolution Could Create 21 Million Jobs — The Wall Street Journal — WSJ. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://www.wsj.com/articles/how-the-robot-revolution-could-create-21-million-jobs-1510758001> 3/3 Appeared in the November 16, 2017, print edition as 'A Future Without Jobs? Think Again.' Copyright © 2022 Dow Jones & Company, Inc. (дата обращения: 13.02.2022).
11. <https://www.fuel50.com/platform/>, DEMO-версия (дата обращения: 13.02.2022).

REFERENCES

1. Belonogova E.I. The main problems of personnel development management in the digital economy // *Vestnik nauki i obrazovaniya* [Bulletin of Science and Education], No. 13 (49), 2018, pp. 63–65. (in Russian)
2. Borisova E.S., Komarov A.V. The modern labor market in the conditions of formation and development of the digital economy [Electronic resource] / Borisova E.S., Komarov A.V. // *Nauka. Obshchestvo. Oborona* [The science. Society. Defense] (noo-journal.ru). 2019. — No. 3 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-rynok-truda-v-usloviyah-ya-i-razvitiya-tsifrovooy-ekonomiki> (Accessed: 01/27/2022). (in Russian)
3. Introduction to the «Digital» economy / A.V. Keshelava, V.G. Budanov, V.Yu. Rummyantsev and others; under total ed. A.V. Keshelava; ch. «numbers.» cons. I.A. Zimnenko. Moscow, VNIIGeosistem Publ., 2017. 28 p. (On the Threshold of the «Digital Future». Book One).
4. The World Bank. 2019 year. World Development Report 2019 «Changing the nature of work». Washington DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1328-3. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
5. Epishkin I.A., Shobanov A.V., Pokusaev O.N. Modern technologies of personnel management. Moscow, MGUPS (MIIT) Publ., 2015. 62 p.
6. Kreiner S. Key management ideas. Moscow, INFRA-M Publ., 2002. — XVIII, 347 p.
7. Lebedeva T.E., Egorov E.E. HR: development trends in the digital economy [Electronic resource] // *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2018. No. 5(3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-tendentsii-razvitiya-v-tsifrovooy-ekonomike> (Accessed: 02/16/2022). (in Russian)
8. Work for a robot: what professions will disappear by 2022? 07/11/2018 — [Electronic resource]. URL: <https://mir24.tv/articles/16333984/> (Accessed: 27.01.2022). (in Russian)
9. Chmykhova D.I., Burtseva T.A. Management of the recruitment process in the digital economy [Electronic resource] // *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy* [Economics and management of innovative technologies]. 2018. No. 1 URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15658> (Accessed: 01/25/2022). (in Russian)
10. Furmans Vanessa. How the Robot Revolution Could Create 21 Million Jobs — The Wall Street Journal — WSJ. [Electronic resource]. URL: <https://www.wsj.com/articles/how-the-robot-revolution-could-create-21-million-jobs-1510758001> 3/3 Appeared in the November 16, 2017, print edition as 'A Future Without Jobs? Think Again.' Copyright © 2022 Dow Jones & Company, Inc. (Accessed 13.02.2022, 20:48).
11. <https://www.fuel50.com/platform/>, DEMO version (Accessed 13.02.2022)

Окунцева К.

ВСЕ, ЧТО ВЫ ХОТЕЛИ ЗНАТЬ ОБ ИТ-РЕКРУТИНГЕ: КАК ОБОГНАТЬ КОНКУРЕНТОВ В ГОНКЕ ЗА ПРОФЕССИОНАЛАМИ

М.: Альпина PRO, 2022, 184 с.

Эта книга поможет начинающим рекрутерам разобраться и научиться основам подбора персонала. Но и более опытные рекрутеры прокачают навыки, научатся новым фишкам и улучшат процессы в работе. Вы получите реальные практические советы, техники, алгоритм рекрутинга. Книга основана на 13-летней практике автора в рекрутинге, девять из которых в сфере IT. Поэтому больший акцент поставлен на IT-сферу с примерами про подбор разработчиков. Но большинство инструментов применимо и для других направлений рекрутинга — массовый подбор, поиск узких специалистов и руководителей. Издано при содействии «Хантфлоу» — профессиональной CRM для рекрутинга.

