

# СПЕЦИАЛИСТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ИЗМЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ



## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Любимова Алена Дмитриевна**  
(канд. социол. наук, доц.)  
Приволжская железная дорога,  
ОАО «Российские железные дороги»  
(410031, Россия, Саратов,  
ул. Московская, 8)  
[@ alena.lubimova@mail.ru](mailto:alena.lubimova@mail.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управление персоналом, HR-специалист, профессия, трансформации профессии, организация.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

**Любимова А.Д.** Специалисты по управлению персоналом в изменяющихся условиях современных организаций // Управление культурой. 2022. № 2. С. 48–53.

специалистов разнообразна: от организации внешнего обучения сотрудников до разработки собственных программ обучения, создания учебных курсов для повышения компетентности работников.

Специалист по управлению персоналом, или HR-менеджер, – специалист, реализующий широкий круг функций и задач, начиная от поиска и подбора персонала, его адаптации до формирования систем мотивации и программ кадрового резерва.

Современные изменения и последствия пандемии повлияли на развитие неформатных HR-специализаций – экспертов, консультантов по различным функциям и задачам по управлению персоналом вне самой организации. Их можно назвать HR-фрилансерами – высококвалифицированными профессионалами, выстраивающими свою карьеру индивидуализированно, развивающими личный бренд и решающими задачи по повышению эффективности работы по управлению персоналом.

Под управлением персоналом подразумевается деятельность по эффективному использованию и развитию человеческих ресурсов организации с целью достижения поставленных перед персоналом задач и выполнения ключевых показателей компании. Согласно действующему в России профессиональному стандарту, управление персоналом включает в себя следующие трудовые функции: документационное обеспечение работы с персоналом, деятельность по обеспечению

## АННОТАЦИЯ

Несмотря на действующий сегодня в нашей стране профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом, на практике это направление работы реализуется в соответствии с принятой в организации культурой, нормами, ценностями, особенностями компании (отрасль, размер, специфика оргструктуры и пр.). При этом распространенным представлением о профессии специалиста по управлению персоналом является образ “кадровика”, который в современных реалиях не актуален, так как компании ориентированы на разносторонние направления работы с сотрудниками – привлечение, адаптация, обучение, развитие и карьерный рост, вовлечение, решение конфликтов и т. п.

В статье представлена специфика различных HR-специализаций в управлении персоналом и описаны смежные направления работы, которые обеспечивают успешность не только самому сотруднику, но и компании в целом.

Специалист по кадрам – это эксперт в администрировании HR-процессов, который обеспечивает соблюдение трудового законодательства.

Специалист по подбору персонала, или рекрутер, – профессионал, основной задачей которого является обеспечение высококлассными специалистами. Именно от компетенций и качества работы рекрутеров зависит своевременная “поставка” профессионалов и специалистов, возможно сохранение производительности и эффективности.

Специалисты по обучению и развитию персонала помогают компаниям в планировании и организации программы развития персонала. Работа этих

специалистов разнообразна: от организации внешнего обучения сотрудников до разработки собственных программ обучения, создания учебных курсов для повышения компетентности работников.

Специалист по управлению персоналом, или HR-менеджер, – специалист, реализующий широкий круг функций и задач, начиная от поиска и подбора персонала, его адаптации до формирования систем мотивации и программ кадрового резерва.

Современные изменения и последствия пандемии повлияли на развитие неформатных HR-специализаций – экспертов, консультантов по различным функциям и задачам по управлению персоналом вне самой организации. Их можно назвать HR-фрилансерами – высококвалифицированными профессионалами, выстраивающими свою карьеру индивидуализированно, развивающими личный бренд и решающими задачи по повышению эффективности работы по управлению персоналом.

персоналом, деятельность по оценке и аттестации персонала, деятельность по развитию персонала, деятельность по организации оплаты труда персонала, деятельность по формированию корпоративной социальной политики, операционное и стратегическое управление персоналом<sup>1</sup>. В одних организациях весь этот функционал выполняет один специалист, в других, как правило, в крупных корпорациях, – под каждую обозначенную опцию есть свой работник социально-кадрового блока.

Несмотря на формалистское определение данного рода деятельности, которое можно найти в нормативно-правовых актах и академических источниках, феномен управления персоналом на практике уже на протяжении многих лет воспроизводит свою собственную культуру в компаниях и организациях, обрстая конкретными артефактами, ценностями, нормами, идеологией, знаниями, традициями и убеждениями в соответствии с контекстуальным развитием общества. HR-сфе-

<sup>1</sup> Специалист по управлению персоналом : профессиональный стандарт 07.003. : утв. Приказом Минтруда России № 109н от 9 марта 2022 г. // Минтруд РФ : сайт. URL : <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2290>

ра является подвижным и чувствительным явлением, зависящим от событий, происходящих в стране и мире, так как центральный и ключевой элемент управления персоналом – это люди. Человеку свойственно эмоционально реагировать на перемены, что сказывается на корпоративной культуре, нормах и правилах взаимодействия внутри нее. В соответствии с тем, как меняется настроение социума, происходит перестройка HR-культуры и всех ее составляющих.

Независимо от того, что в России утвержден профессиональный стандарт по управлению персоналом, и почти во всех российских компаниях – от огромных гегемонов-корпораций до среднего и малого бизнеса – работают с человеческим ресурсом, до сих пор не сформировались четкие представления относительно данного рода деятельности. Для культуры управления персоналом свойственно фольклорное и стереотипное толкование данной профессии, основанное на устоявшихся общественных представлениях. Чаще всего в сознании социума специалист по управлению персоналом ассоциируется с процессом оформления документов, регламентирующих трудовые процессы и взаимоотношения.

Подобное восприятие HR-менеджмента обусловлено тем, что его исторические корни напрямую ведут к кадровым службам и «третье-

му отделению», которое отвечало в царской России за розыск и следствие по политическим делам, борьбу со старообрядцами и сектантами, заведовало тюрьмами, надзидало за антиправительственно настроенными гражданами. Достаточно долгое время уже в современных описаниях вакансий можно было увидеть требование – «военный» или «кадровый офицер», что является отсылкой к устойчивым социокультурным представлениям о профессии, пришедшим к нам из прошлого.

Парадокс ситуации в том, что направление деятельности, связанное с развитием и управлением человеческим капиталом, рассматривается как элемент тоталитарной и бездушной системы, где люди стоят на последнем месте. Ведь долгое время работа с персоналом ассоциировалась у социума с контролем и бюрократией, управлявшей всеми происходившими на предприятиях процессами. И тот факт, что впервые в России официально управление персоналом появилось в 1918 году в кадровых аппаратах МВД, оказывает сильное воздействие на историческую память. На протяжении всего советского периода отсутствовало понимание ценности человеческого потенциала предприятий, что повлияло на характер деятельности специалистов, непосредственно взаимодействовавших с кадрами.

В итоге – даже сегодня, спустя столько лет, общество относится к

службам управления персоналом как к бездушным машинам, отвечающим за опцию приема и увольнения на работу. Исторически сложившееся представление об управлении персоналом как революционном надзоре и контроле за рабочими на фабриках и заводах в сочетании с функционалом КГБ до сих пор мешает сотрудникам компаний видеть в HR-специалистах помощников в процессах адаптации, развития, карьерного роста, решения разногласий в коллективе.

Ориентация на человекоцентричную модель в управлении персоналом в нашей стране произошла относительно недавно, что объясняется проникновением и укреплением после распада СССР в отечественной культуре социальных наук и веяний. Если углубиться в историю развития профессии в 1990-е годы, то стоит отметить, что сотрудниками отделов по работе с персоналом становились люди с психологическим образованием, ставившие перед собой задачу – помочь самореализоваться абсолютно каждому работнику. В силу отсутствия HR-методик и технологий, основными инструментами специалиста по управлению персоналом были многочисленные диагностические тесты, которые часто применялись там, где это не требуется.

Таким образом, начался постепенный переход к гуманистической парадигме, постепенно институционализирующейся в HR-пространстве и рассматривающей компанию как культурный феномен, а не громоздкую неповоротливую бюрократическую машину, где форма преобладает над содержанием, как было до этого. Процессы управления персоналом начали выстраиваться посредством языка, норм, фольклора, церемоний. Если раньше работа с персоналом предполагала создание структур и должностных инструкций, то в условиях действующих реалий HR сфокусированы на формировании смыслов, ценностей, традиций<sup>2</sup>.

Однако гуманистическая модель, провозглашавшая принцип довольного и счастливого персонала, не учитывала вопросы профессионализма и эффективности работников,



Уральский региональный культурный форум «Культуралика». Мастер-класс.

<sup>2</sup> Макарова Т. П. Культура управления персоналом предприятия // Вестник БГУ. 2011. № 3. С. 5.



Уральский региональный культурный форум «Культуралика». Панельная дискуссия.

а ведь именно данные параметры делают организацию конкурентоспособной. Потребность вывести компании на новый уровень за счет совершенствования знаний и навыков работников способствовала поиску новых решений, в результате чего появились самые разные специализации HR, которые соотносятся с трудовыми функциями, обозначенными в профессиональном стандарте специалиста по управлению персоналом. Стоит сказать, что бурно ворвавшиеся в сферу HR векторы деятельности нельзя считать чем-то инновационным, так как их проявление можно было наблюдать много веков и даже тысячелетий назад. Рассмотрим ключевые из них.

Специалист по кадрам – это сотрудник организации, отвечающий за делопроизводство, регламентирующее процессы управления персоналом<sup>3</sup>. Кадровый документооборот – наиболее традиционное для российского общества ответвление HR-блока. Отделы кадров, в которых традиционно занимались заполнением трудовых книжек, трудоустройством и увольнением работников, знакомы всем с советских времен. И именно с кадровым документооборотом до сих пор у многих ассоциируется деятельность HR.

Сегодня специалист по кадрам должен владеть обширными знани-

ями, позволяющими управлять HR-процессами в компании: трудовое законодательство, структура и штаты предприятия, методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров, порядок избрания (назначения) на должность, порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением. Именно работа специалиста по кадрам становится административной основой по выстраиванию всех HR-функций в компании.

В связи с тем, что специалист по кадрам владеет важными информационными, методическими материалами и нормативно-правовой базой, перед ним открывается внушительный ландшафт профессий, в которых он может себя попробовать. Для людей данного рода деятельности возможно движение как по вертикали, так и по горизонтали. Можно в дальнейшем развиваться в HR-направлении; погрузиться в трудовое законодательство и уйти в сторону юриспруденции; совмещать кадровый и бухгалтерский учет. Поэтому многие, называя профессию кадровика рутинной и одностронней, ошибаются, так как не видят тех ресурсов, которые есть именно у данных специалистов.

Специалист по управлению персоналом (HR-менеджер) в совре-

менном понимании – это сотрудник, решающий задачи по функционированию трудового коллектива в компаниях и на предприятиях с целью достижения максимальной эффективности от использования человеческих ресурсов.

Официально профессия специалиста по управлению персоналом зародилась во времена промышленной революции, что было обусловлено непростым социально-экономическим контекстом. Увеличились масштабы производства, вместе с чем наблюдался рост штата предприятий, что требовало от руководства более внимательного отношения к человеческому капиталу. В результате на фабриках и заводах начали появляться специалисты, занимавшиеся исключительно делами работников. Изначально не было единого мнения о том, как называть людей, которые следили за условиями труда на предприятии, определяли больных работников на лечение, а детей сотрудников – в дошкольные образовательные заведения. В Англии нынешних HR-менеджеров было принято называть секретарями благополучия, а в США и Франции – общественными секретарями<sup>4</sup>.

В России акцент на человеческом факторе производства был сделан гораздо позже, в связи с чем профессия специалиста по управлению персоналом начала институционализироваться только после распада СССР. До этого данный функционал был разделен среди разных акторов – руководителей предприятий, профсоюзов и специальных чиновников, занимавшихся вопросами рабочего быта. Однако со временем у людей, задействованных в производственных процессах, стало возникать все больше требований к работодателю, что привело к увеличению функционала специалистов по управлению персоналом. В условиях современных реалий на HR-менеджера возлагается огромный пласт работы, который связан с поиском кадров, их адаптацией в компании в первое время, оперативным взаимодействием с персоналом, обучением и развитием ра-

<sup>3</sup> Вдовина Ю. А., Гущина Н. А. Анализ деятельности специалиста по кадровой работе // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: региональный аспект : материалы II Всерос. научно-практ. конф. Краснодар. 2018. С. 50.

<sup>4</sup> Резанович Е. А., Резанович И. В. Генезис концепции управления человеческими ресурсами // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2020. Т. 14. №. 1. С. 151-160.

ботников, проведением оценки персонала, организацией условий труда, формированием системы мотивации.

Рекрутер (специалист по подбору персонала) – сотрудник, отвечающий за поиск и подбор кандидатов на ту или иную должность в компании. Считается, что появление рекрутинга случилось в тот момент, когда в Древнем мире возникла потребность в первом работнике. Во времена Древнего Египта фараоны отправляли своих людей для поиска воинов из племен, а в Древнем Китае кандидаты на службу императору отбирались специальными служащими из числа простых людей<sup>5</sup>. Это способствовало появлению системы оценки кандидатов, тестирования, прохождения испытаний, инструментов проведения собеседований.

Знакомую всем HR-программу «приведи друга» практиковал еще Юлий Цезарь, издавший указ о том, что каждый солдат может привлечь в Римскую армию воина, за что ему будет гарантирована денежная премия<sup>6</sup>. В России к числу первых рекрутеров можно отнести Петра Первого, сумевшего привлечь на работу множество высококвалифицированных специалистов из Европы с целью создания и построения Российского флота<sup>7</sup>.

Сегодня же рекрутер является основополагающим элементом HR-деятельности, обеспечивающим компанию человеческими ресурсами. Специалисты по подбору персонала находят нужных людей, проводят собеседования, сравнивают с другими, предлагают подходящих кандидатов заказчикам. У рекрутеров, чтобы успешно выполнять свой функционал, должен быть сформирован навык выстраивания нетворкинга. Основным инструментом такого специалиста – это не база данных резюме на популярных рабочих порталах, а налаженная сеть деловых контактов.

Специалист по обучению и развитию персонала – это сотрудник HR-блока, занимающийся планиро-

ванием и организацией обучения, координацией действий всех участников образовательного процесса, составлением бюджета на обучение и развитие, непосредственной разработкой программ обучения, методической деятельностью и проведением обучения. Феномен передачи знаний был знаком еще древним людям, которые транслировали основные навыки охоты на животных от опытного мастера молодым «новичкам» в этом деле. Сегодня данные процессы легли в основу целого направления деятельности в области управления персоналом.

Функционал специалиста по обучению и развитию достаточно востребован в компаниях, бюджет которых может позволить себе отдельные штатные единицы методиста или корпоративного бизнес-тренера. Работодателям выгодно иметь такого профессионала, потому что он поможет повышать экспертность и эффективность сотрудников, что позитивно скажется на прибыли организации.

Кроме того, наличие обучающих и развивающих программ в корпорации становится инструментом мотивации работников в связи с возникшей в последние годы модой на саморазвитие и постоянное прокачивание своих навыков. Длительный период самоизоляции, начавшийся в 2020 году, вызвал мотивацию у россиян учиться. Сегодня люди с удовольствием совершенствуют свои компетенции, осваивают новые знания и за счет этого получают реальную возможность продвинуться по карьерной лестнице. Соответственно, работодатель, практикующий корпоративное обучение, формирует тем самым у персонала желание ответственно подходить к делу, полноценно вкладываться в поставленные задачи, а также усиливает их приверженность компании. Именно поэтому спрос на специалистов по обучению и развитию персонала в дальнейшем будет расти.

В условиях современности HR-деятельность перестала рассмат-

риваться только в контексте развития корпоративной культуры конкретной организации и приобрела автономность. Теперь профессионал, занимающийся вопросами человеческого капитала, может работать вне рамок, задаваемых конкретным работодателем. Благоприятной почвой для этого стали пандемия и последующие геополитические события, показавшие, что стабильности больше нет, а, значит, надо уметь оперативно перестраиваться и вести свою деятельность в оптимальное для себя время и из любой точки мира, в соответствии с возникающими болевыми точками общества.

В связи с этим HR-менеджеры стали уходить из найма в свободное плавание, задавая новые тенденции в сфере управления персоналом. Начали возникать и популяризоваться HR-векторы, акцентирующие внимание именно на экспертном знании и опыте специалиста, привлекательном для индивидов, заинтересованных в своем профессиональном и карьерном развитии, а также личном росте.

Данные тенденции способствовали продвижению новых HR-профессий. Активно набирают свои обороты карьерный коучинг и карьерное консультирование, предполагающие оказание содействия людям, желающим найти свое истинное призвание. Прародителем данной сферы был древнегреческий философ Сократ, который практиковал технику задавания вопросов, благодаря которым человек мог прийти к самостоятельному решению возникших у него проблем<sup>8</sup>. Сегодня данное направление стало особенно актуально в связи с распространением в обществе такого феномена, как синдром упущенной выгоды – страха пропустить что-то интересное<sup>9</sup>. Люди боятся всю жизнь провести на нелюбимой работе, занимаясь делом, которое им не нравится. В результате возникает потребность в карьерном коуче или консультанте, который решит данную проблему. Эксперт помогает своему

<sup>5</sup> Лукьянчикова Т. Л., Семёнова Е. М. Повышение качества персонала предприятия за счет совершенствования процедуры рекрутинга // Вестник аграрной науки. 2022. № 3 (96). С. 118.

<sup>6</sup> Коблякова А. А. Методы найма персонала в организации: история и современность // Современные научные исследования в сфере экономики. 2018. С. 534.

<sup>7</sup> Такижбаева О. Г., Багапова А. Ф. Особенности становления рынка рекрутинговых услуг в России // Современные технологии в науке и образовании: сб. трудов. Рязань, 2018. Т. 8. С. 154.

<sup>8</sup> Поташник М. М. Коучинг-вершина профессионализма руководителя в работе с людьми // Народное образование. 2010. № 9. С. 112.

<sup>9</sup> Янюк А. А. Как синдром упущенной выгоды влияет на совершение покупок? // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. № 3 (20). С. 62.



Уральский региональный культурный форум «Культуралика». Мастер-класс.

клиенту понять свои желания в карьерном плане, найти то самое место, где скрывается его профессиональная мечта. Благодаря деятельности карьерных консультантов и коучей, человек получает необходимые ресурсы для того, чтобы найти работу по душе и трудоустроиться.

Позиционирование себя на рынке труда у HR-специалистов, ушедших в экспертизу, также отличается от тех, кто трудится как наемный работник в компаниях. Как правило, первые не выставляют услуги

на популярных рабочих сайтах, а продвигают свое дело через блоги, которые ведут в популярных социальных сетях. Чаще всего данные информационные страницы посвящены вопросам управления персоналом, где HR-специалисты подробно рассказывают, как решить ту или иную проблему, возникшую в профессиональной деятельности. Чтобы найти клиентов, специалисту надо показать свою экспертизу в максимально выгодном свете, предоставив информацию об опыте ра-

боты, сложных кейсах, крупных клиентах, достигнутых результатах. Соответственно, HR, работающий на себя, должен быть хорошим пиарщиком, рекламистом и менеджером по продажам.

После рассмотрения основных этапов формирования культуры управления персоналом можно сказать, что до сих пор ее нормы и правила зависят от старых стереотипов, поселившихся в общественном сознании. Несмотря на то, что большинство компаний сегодня так или иначе практикуют управление персоналом, профессия HR остается одной из самых неоднозначных и воспринимаемых сквозь призму артефактов исторической памяти. Роль специалиста по управлению персоналом постоянно ставится под сомнение, однако, именно HR-блок является одним из самых гибких, человекоцентричных и помогающих бизнесу оперативно реагировать на происходящие изменения. Опыт пандемии и последующих событий, несомненно сказавшийся на функционировании любой организации и способствовавший перестройке многих бизнес-процессов, показал, что именно управление персоналом помогает сработать на опережение и безболезненно адаптировать людей к происходящим переменам.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Вдовина Ю. А., Гущина Н. А. Анализ деятельности специалиста по кадровой работе // Печатается по решению ученого совета Анапского филиала МПГУ. – 2018. – № 2. – С. 50.
- [2] Коблякова А. А. Методы найма персонала в организации: история и современность // Современные научные исследования в сфере экономики. – 2018. – С. 534-539.
- [3] Лукьянчикова Т. Л., Семёнова Е. М. Повышение качества персонала предприятия за счет совершенствования процедуры рекрутинга // Вестник аграрной науки. – 2022. – № 3 (96). – С. 114-123.
- [4] Макарова Т. П. Культура управления персоналом предприятия // Вестник БГУ. 2011. №3. С.5-9.
- [5] Поташник М. М. Коучинг-вершина профессионализма руководителя в работе с людьми // Народное образование. – 2010. – № 9. – С. 110-119.
- [6] Профстандарт: 07.003. Специалист по управлению персоналом. 2022
- [7] Резанович Е. А., Резанович И. В. Генезис концепции управления человеческими ресурсами // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14. – № 1. – С. 151-160
- [8] Такижбаева О. Г., Багапова А. Ф. Особенности становления рынка рекрутинговых услуг в России // Современные технологии в науке и образовании. – 2018. – С. 154.
- [9] Янюк А. А. КАК Синдром упущенной выгоды влияет на совершение покупок? // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3 (20). – С. 61-64.

# HUMAN RESOURCES SPECIALISTS IN THE CHANGING CONDITIONS OF MODERN ORGANIZATIONS

## ABSTRACT

Despite the current professional standard for a personnel management specialist in our country, in practice this area of work is implemented in accordance with the culture adopted in the organization, norms, values, company characteristics (industry, size, organizational structure specifics, etc.). At the same time, a common idea about the profession of a HR specialist is the image of a "HR manager", which is not relevant in modern realities, since companies are focused on versatile areas of work with employees - recruitment, adaptation, training, development and career growth, involvement, conflict resolution and etc.

The article presents the specifics of various HR specializations in personnel management and describes related areas of work that ensure success not only for the employee himself but for the company as a whole. The Human Resources Specialist is an expert in the administration of HR processes who ensures compliance with labor laws.

A recruiter, or recruiter, is a professional whose main task is to provide highly qualified specialists. The timely "delivery" of professionals and specialists depends on the competencies and quality of work of recruiters, it is possible to maintain productivity and efficiency. Staff training and development specialists help companies plan and organize a staff development program. The work of these specialists is diverse: from organizing external training for employees to developing their own training programs, creating training courses to improve the competence of employees.

A personnel management specialist, or HR manager, is a specialist who implements a wide range of functions and tasks, ranging from the search and selection of personnel, its adaptation to the formation of motivation systems and personnel reserve programs. Modern changes and the consequences of the pandemic have influenced the development of non-format HR specializations - experts, consultants for various functions and tasks of personnel management outside the organization itself. They can be called HR-freelancers - highly qualified professionals who build their careers individually, develop a personal brand and solve problems to improve the efficiency of HR management.

## AUTHOR'S INFORMATION

**Alena D. Lyubimova**  
(Ph.D. of Soc. Sc., Assoc Prof.)  
Privolzhskaya Railway, JSC «Russian Railways» (8, Moskovskaya St., Saratov, 410031, Russia)  
[@ alena.lyubimova@mail.ru](mailto:alena.lyubimova@mail.ru)

## KEYWORDS

Personnel management, HR-specialist, profession, transformation of profession, organisation.

## FOR CITATION

**Lyubimova A.D.** (2022). Human resources specialists in the changing conditions of modern organizations. *Managing culture*. No. 1. Pp. 48–53.

## REFERENCES:

- [1] Vdovina Yu. A., Gushchina N. A. Analysis of the activity of a specialist in personnel work // Modern problems and trends in the development of economics and management: a regional aspect: materials of the II All-Russia. scientific and practical. conf. Krasnodar. 2018. S. 50-52.
- [2] Koblyakova A. A. Methods of hiring personnel in an organization: history and modernity // Modern scientific research in the field of economics. Kirov. 2018. S. 534-539.
- [3] Lukyanichikova T. L., Semyonova E. M. Improving the quality of enterprise personnel by improving the recruiting procedure. *Bulletin of Agrarian Science*. 2022. No. 3 (96). pp. 114-123.
- [4] Makarova T. P. The culture of enterprise personnel management // *Bulletin of the Belarusian State University*. 2011. No. 3. S. 5-9.
- [5] Potashnik M. M. Coaching is the pinnacle of managerial professionalism in working with people. *Narodnoe obrazovanie*. 2010. No. 9. P. 110-119.
- [6] Human Resources Specialist: professional standard 07.003. : approved. Order of the Ministry of Labor of Russia No. 109n dated March 9, 2022 // Ministry of Labor of the Russian Federation: site. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2290>
- [7] Rezanovich E. A., Rezanovich I. V. Genesis of the concept of human resource management // *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2020. V. 14. No. 1. S. 151-160.
- [8] Takizhbaeva O. G., Bagapova A. F. Features of the formation of the recruiting services market in Russia // *Modern technologies in science and education: collection of articles. works*. Ryazan. 2018. V. 8. No. S. 154-157.
- [9] Yanyuk A. A. How does the Lost Profit Syndrome affect shopping? // *Business education in the knowledge economy*. 2021. No. 3 (20). pp. 61-64.