

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ



DOI: 10.24290/1029-3736-2023-29-4-125-148

“СИСТЕМА ВЫСОКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА”: ТРУДНОСТИ И ПОЗИТИВНЫЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗНЫХ СТРАН

Е.Г. Ксенофонтова, канд. психол. наук, доц., доц. кафедры экономической социологии организаций и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234*

Стремление обеспечить высокую производительность труда каждого работника в каждой организации свойственно всему современному миру. Однако единого термина, употребляемого в русскоязычной и англоязычной среде сейчас нет, также как нет и единого понимания того, какие факторы помогают достичь высокопроизводительной работы каждого работника. В России на государственном уровне собирается статистика и разрабатываются программы, способствующие росту числа ВППМ (высокопроизводительных рабочих мест), в англоязычной практике сменяют друг друга подходы, обозначаемые аббревиатурами НРО, НPHRP, HPWP и HPWS. Однако аналогично тому, с какими трудностями встречается в мире реализация концепции “достойного труда”, проблемы испытывают и компании, пытающиеся применять “высокопроизводительные практики организации работы”. Опубликованные результаты анализа мировых исследований за последние 30 лет показывают связь “высокопроизводительных рабочих систем” с а) разнообразными практиками управления персоналом (чуть реже, чем в половине публикаций); б) фактором-посредником в виде удовлетворенности персонала и его ощущением степени субъективного благополучия (по некоторым данным в наибольшей степени обсуждаемым в публикациях по “высокопроизводительным системам”; в) результативностью и производительностью работы организации в целом, и г) разными, иногда не всегда явными, установками и ожиданиями сотрудников (выделяемыми в отдельную группу). Тем не менее исследования периодически показывают не только успехи, но и непредсказуемые ухудшения значимых для организаций показателей. “Эмоциональное выгорание” работников и “дисбаланс работы и остальной жизни” усиливают внимание к “психологическому контракту” как обеспечению соблюдения комплекса взаимных ожиданий работодателей и работников, в том числе связанных с развивающимся в настоящее время форматом гибридной работы у некоторых категорий специалистов.

* Ксенофонтова Елена Геннадьевна, e-mail: eksen@mail.ru

Ключевые слова: управление результативностью, баланс работы и личной жизни, высокопроизводительные рабочие места, система управления человеческими ресурсами, практика управления персоналом, гибридная работа, эмоциональное выгорание, психологический контракт.

ECONOMIC SOCIOLOGY AND MANAGEMENT

“HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM”: CHALLENGES AND GOOD PRACTICES OF ORGANIZATIONS AROUND THE WORLD

Ksenofontova Elena G., PhD in Psychology, Associate Professor, Economic Sociology and Management Subdepartment, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Leninsky Gory 1-33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: eksen@mail.ru

The desire to ensure high productivity of each employee in each organization is characteristic of the entire modern world. However, there is no single term used for this, even within an English-speaking (or Russian-speaking) environment, just as there is no common understanding of the factors that can lead to high productivity of each employee. In Russia statistics are collected and programs are being developed that contribute to the growth in the number “High Productivity Jobs” (at the state level). In English-speaking practice, similar approaches are indicated by the abbreviations HPO, HPHRP, HPWP and HPWS. However, similar to the difficulties encountered in the implementation of the concept of “Decent Work” in the world, problems are also experienced by companies trying to apply “high-performance work organization practices”. The published results of the analysis of world publications over the past 30 years show the connection of “high-performance work systems” a) with a variety of personnel management practices (slightly less than in half of the publications); b) with an intermediary factor in the form of staff satisfaction and their sense of subjective well-being (according to some data, most discussed in publications on “high-performance systems”); c) with the effectiveness and productivity of the organization as a whole, and d) with different, not always explicit, attitudes and expectations of employees (allocated to a separate group). Nevertheless, studies periodically show not only successes, but also unpredictable deterioration of indicators that are significant for organizations. The “emotional burnout” of employees and the “imbalance of work and the rest of life” increase attention to the “psychological contract” as ensuring compliance with the complex of mutual expectations of employers and employees. Part of these expectations is related to the currently developing format of hybrid work for some categories of specialists.

Key words: performance management, work-life balance, high-performance workplaces, human resource management system, employee management practices, hybrid work, emotional burnout, psychological contract.

В современной англоязычной терминологии, связанной с вопросами социального управления вообще, и управления организациями, в частности, уже несколько десятилетий сменяют друг друга аббревиатуры НРО, НРНРР, НРWP и НРWS¹. При этом в отечественных научных журналах эти термины употребляются крайне редко, также как и их русскоязычный аналог — ВПРМ, появившийся на государственном уровне уже достаточно давно как некий целевой ориентир. В практике управления организациями реализация обозначаемых данными терминами подходов идет не совсем параллельными путями, примерно так же, как произошло с предложенной в 1999 г. Международной организацией труда концепцией “достойного труда”: на уровне макроэкономики и соответствующих социальных процессов исследователи и практики заботятся о минимизации безработицы, равных трудовых правах всех социальных групп и “защищенном уровне оплаты труда”^{2, 3}. При этом на уровне отдельных компаний возможности повышения заработной платы зависят от степени эффективности и конкурентоспособности этих компаний, *однако задача создания “достойных рабочих мест”*, способных повышать эту эффективность (помимо необходимых, но дополнительных затрат, на которые не все компании способны), *испытывает трудности в реализации*, в том числе и из-за противоречивых трактовок употребляющихся в этой сфере терминов.

Начнем анализ проблемы с понятия ВПРМ — **“Высокопроизводительное рабочее место”**. Росстат уже более 10 лет отслеживает “прирост высокопроизводительных рабочих мест в процентах к предыдущему году”. Можно было бы предположить, что на высокопроизводительных рабочих местах работники демонстрируют высокую производительность труда и *производят* то, в чем специализируется их организация-работодатель. Однако показатель обозначает нечто иное (вполне социально значимое и являющееся следствием непосредственного производства): *соответствие среднемесячной зарплаты работников установленным на конкретный год нормативам* (если зарплата равна или превышает норматив,

¹ Расшифровка и сопоставительное описание этих терминов представлено далее в табл.1.

² Z Zurich Foundation, JA Worldwide & JA Africa announce a partnership to Create Bright, Boundless Futures for African Youth 2022. URL: <https://www.zurich.foundation/about-us/publications>

³ Can better working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review. International Labour Office. Geneva, 2013.

значит высокопроизводительное рабочее место создано!). В трактовках данного термина есть еще несколько осложняющих нюансов: оцениваются именно “замещенные” рабочие места, т.е. не “место в процессе производства продукта деятельности” компании (которое могло бы быть “высокотехнологично” и “безопасно” оборудовано, но по каким-то причинам временно вакантно), а именно заработанная на этом рабочем месте зарплата конкретного сотрудника, который, скорее всего, соответствует по квалификации требованиям этой должности, но тем не менее может “вариативно” проявлять разную степень внимательности, компетентности и производительности. Тем не менее “обоснованная необходимость оснащения конкретного рабочего места современными высокотехнологичными средствами труда, функционирующими в условиях организации производства”, должна обеспечивать высокую производительность труда и достаточную для жизни “замещающего это место” работника заработную плату.

К оснащенности необходимыми средствами труда в век “экономики знаний” все чаще относят владение сотрудниками применяемыми в рабочих процессах “интеллектуальными инструментами”, сопряженными с ИТ-технологиями. Поэтому одним из важных факторов не только производительности, но и удовлетворенности/неудовлетворенности работника работодателем становится обеспеченность системы работы организации (и каждого рабочего места в ней) самыми современными ИТ-технологиями. А важнейшими факторами роста “степени высокопроизводительности” рабочего места называются наличие и постоянное повышение квалификации работников, приходящих и “замещающих” собой созданное работодателем рабочее место.

Таким образом, получается, что “эффективный работодатель” *создает системные возможности* (и не создает ограничений) высокой производительности работы высококвалифицированных специалистов⁴ на соответствующих рабочих местах. И тем самым создается (или не создается) достойный уровень их заработной платы. А основные факторы, влияющие на требуемый “прирост высокопроизводительных рабочих мест”, являются не только причиной, но и следствием высокой *производительности организации* (рис. 1).

Посмотрим на **англоязычные аналоги терминов, обозначающих систему обеспечения высокой производительности работы.**

⁴ Задача поддержания высокой квалификации на протяжении всей жизни разрабатывается в подходе LLL (*Laal M. Key necessities for lifelong learning // Proceedings — Social and Behavioral Sciences. 2013. N 83. P. 937–941*).

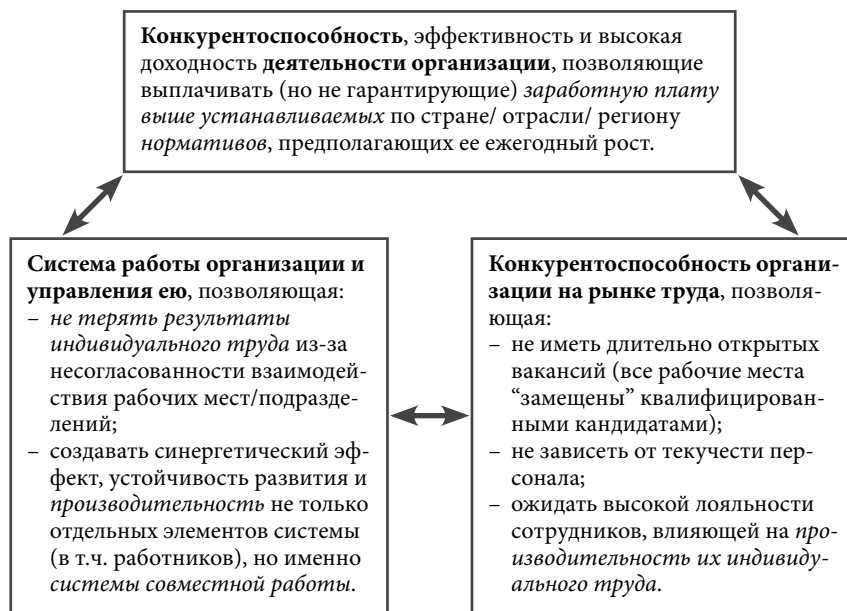


Рис. 1. Факторы, влияющие на прирост количества “высокопроизводительных рабочих мест”

Какие же системные возможности обсуждаются в управленческих подходах во всем мире вот уже более 30 лет?

Как видно из данных табл. 1, все варианты рассмотренных англоязычных подходов делают акцент именно на системе высокопроизводительного управления организациями, управления работой организаций или работой в организациях, на практиках как системе управления работой, но *не на создании высокопроизводительных рабочих мест!* Подсчитываемые (создаваемые и оцениваемые) разрозненные рабочие места не смогут быть даже относительно производительными, поскольку главное в работе любого элемента системы — это его взаимосвязь с другими элементами. В обзоре 2004 г. от Британского центра исследований и консультаций в области человеческих ресурсов и занятости (IES — Institute for Employment Studies⁵) Пенни Тэмкин отмечает, что HPW-практики способствуют появлению высокопроизводительных рабочих мест или организаций (HPWOs). Но анализируются тем не менее сами практики создания таких мест.

⁵ Tamkin P. High performance work practices. L., 2004.

Таблица 1

**Сопоставление смыслового содержания распространенных обозначений
“высокопроизводительных практик организации работы”**

HPO	High Performance Organizations	Высокопроизводительные организации	Наиболее ранний термин, активно использовавшийся с 1990-х гг. при попытках описания (построения) целостной модели “сильной” организации
HPHRP	High Performance Human Resource Practices	Высокопроизводительные практики управления человеческими ресурсами	Встретившись с трудностями выделения <i>факторов эффективности организации в целом</i> , исследователи сузили поле внимания до отдельных элементов управления персоналом, приносящих тот или иной эффект. В одном случае с акцентом на работе <i>систем управления персоналом</i> (Human Resource management), в другом — с акцентом на <i>практиках управления работой</i> всей организации, ее бизнес-процессов и элементов этих бизнес-процессов (операций, выполняемых отдельными сотрудниками)
HPWP	High Performance Work Practices	Высокопроизводительные рабочие практики	
HPWS	High Performance Work System	Система высокопроизводительной работы	Наиболее распространенный в настоящее время термин, выходящий за пределы “job” — как места трудоустройства и заработка и более близкий работе как выполнению общего дела — “work”
HPWOs	High Performance Workplace Organizations / Work Organizations	Организации с высокопроизводительными рабочими местами / Организации высокопроизводительной работы	Как наименование концепции (подхода) термин употребляется редко. Чаще как характеристика некоторых (лучших) организаций

Ориентация на создание системы высокой результативности и производительности часто просматривается и в других терминах и подходах, не всегда использующих слова “высокая производительность”, как, например, в распространенном в России подходе

“Стратегическое УЧР” (управление человеческими ресурсами)⁶. Тогда как термин СОТ (система организации труда) уже не предполагает “обязательств” достижения высокой производительности.

Обратим внимание на глубокую исследовательскую работу Александры Бордунос и Светланы Кошелевой (СПбГУ), посвященную анализу концепций управления персоналом, учитывающему, в том числе, и опыт The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) — Европейского института перспективных исследований в области менеджмента. Так, авторы, сопоставляя разные концепции и анализируя эволюцию представлений о стратегии управления человеческими ресурсами, говорят об “эффекте колеи” при развитии или выборе той или иной концепции: «Поскольку каждый из стандартов УЧР формировался под воздействием определенной институциональной среды, новый стандарт может попросту “не подойти” из-за его неполной идентичности текущим условиям»⁷.

Тем не менее авторы выделили три основных, на их взгляд, принятых в мире “систем организации труда” — СОТ: а) ориентированную на производительность персонала, б) ориентированную на причастность персонала и в) ориентированную на вовлеченность персонала, предполагая, что *все они имеют стратегическую цель быть высокорезультативными системами*, как это и называется в их англоязычных аналогах. Предложенное авторами рассмотрение всех этих “систем” на пяти уровнях анализа (от экономических теорий до наблюдаемых индивидуальных и организационных результатов) заслуживает внимания, в частности, потому, что они “исследуют ключевые ценности в отношении персонала, определяющие роль сотрудников в достижении конкурентного преимущества фирмы, а также ожидаемые реакции персонала на используемую СОТ, т.е. обращаются к глубинным слоям, которые более устойчивы к изменениям”⁸.

В данном случае предполагается, что разные типы “глубинного отношения” к персоналу могут при разных обстоятельствах обеспечить **соответствие взаимных ожиданий** и оказаться высокорезультативными. Однако скоординированность совместной работы (т.е.

⁶ Zavyalova E.K., Kucherov D.G., Tsybova V.S. High-performance work systems in Russian and Indian IT companies // Russian Management Journal. 2020. N 18 (2). P. 235–254.

⁷ Бордунос А.К., Кошелева С.В. Эволюция стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами с позиций систем организации труда // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2016. Вып. 3. С. 31.

⁸ Там же. С. 45.

бизнес-процессов) во всех типах “глубинного отношения” обеспечивается в любом случае, иначе организация не сможет достигать необходимых результатов, а это не соответствует ожиданиям ни персонала, ни руководства организации.

Тем не менее помимо выстраивания “удобных и скоординированных” бизнес-процессов в минималистской пространственной среде, сотрудникам нужны еще и дополнительные “артефакты” — не глубинные, а явные для всех, видимые элементы организационного быта, определенные ритуалы и традиции взаимодействия. Так, многие знаки и символы являются настолько эмоционально значимыми для всех или многих сотрудников, что повышают “организационный патриотизм” — чувство гордости от причастности и возможности приносить пользу своей организации, это сказывается и на повышении производительности труда. Как говорили часто в советское время и как сейчас говорят руководители китайских предприятий — “очень важен энтузиазм людей”. Однако проявления вовлеченности в работу компании могут говорить о деятельном, но не этичном корпоративном гражданстве⁹. На видимом для всех уровне помимо логотипа компании и оформления помещений в корпоративных цветах к артефактам организационной культуры относят и дресс-код, и устройство пространства работы, и условия питания работников, и многое другое. Причем со стороны многие артефакты могут казаться абсолютно бутафорскими, тем не менее для определенных групп работников в соответствующих их ожиданиям и потребностям организационных культурах они могут быть “инструментами усиления идентификации” с организацией. В предложенной С.А. Барковым типологии бытовой организационной культуры названия типов представлены парами образов: армия-государство, церковь-община, офис-завод и клуб-карнавал¹⁰. Это скорее метафоры, идеальные модели массовых представлений о том или ином типе организации, а не описания выявленных в результате детальной диагностики признаков конкретных заводов, армий или государств. Тем не менее в каждом выделенном типе заложены возможности позитивного и негативного отношения к одним и тем же артефактам, зависящего от ожиданий тех или иных социальных групп. Так, слова “У вас тут как в клубе!” одни люди будут воспринимать как оскорбление, а другие, как комплимент выстроенной в компании

⁹ Khushk A., Zengtian Z., Hui Y. Holistic view of unethical pro-organizational behavior: literature review // *Organizaçionnă psihologiă (Organizational Psychology)*. 2022. Vol. 12. N 3. P. 168–181.

¹⁰ Артефакты организационной культуры: Коллективная монография / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М., 2023.

организационной среде. Но в любом случае на этом примере опять подтверждается важность обеспечения соответствия имевшимся ожиданиям обеих сторон, которое при “базовом соответствии” создает возможность менять и развивать остальные свои ожидания для сближения и долгосрочной устойчивости организационных “верхов и низов”.

Если воспользоваться результатами библиографического анализа **публикаций последних 30 лет**, посвященных созданию системных условий для высокопроизводительной работы (HPWS), то можно увидеть, что выявленные американской исследовательницей Р. Дас¹¹ закономерности показывают наличие четырех достаточно самостоятельных смысловых групп (см. рис. 2).

Human resource, Resource management. Resource practices. Human capital, HR practices and Management practices: Человеческие ресурсы, Управление ресурсами, Практики (управления) ресурсами, Человеческий капитал, Кадровые практики — практики (управления) человеческими ресурсами и Практика менеджмента, 48%	Mediating role, Moderating role. Job satisfaction, Mediating model, Moderated mediation, Employee well being: Посредническая роль, Модерирующая роль, Удовлетворенность работой, Посредническая модель, Модерируемое посредничество, Забота об охране здоровья, Благополучие
Firm performance, Organizational performance. Employee outcomes, High performance human: Производительность / результативность фирмы, Производительность / результативность организации, Результаты работы сотрудников, Высокопроизводительный человек, 21%	Employee attitudes, Black box. Strategic human: Отношения сотрудников, Черный ящик (нечто “непрозрачное” — непонятное), Стратегический человек, 7%

Рис. 2. Объем смысловых групп терминов, связанных с системами высокопроизводительных рабочих мест — HPWS (составлено автором данной статьи по материалам анализа 730 публикаций, осуществленного Р. Дас)

¹¹ Das R. What do we know about High Performance Work Systems? A bibliometric summary of 30 years of research. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/365261134_What_do_we_know_about_High_Performance_Work_Systems_A_bibliometric_summary_of_30_years_of_research

Практически половина всех названий статей, их аннотаций и перечней ключевых слов ограничиваются констатацией сферы применения обсуждаемой технологии, т.е. сферы управления человеческими ресурсами (48%) (на рис. 2). В наименьшей группе находятся публикации, фиксирующие некоторую закрытость для исследователей ожиданий и установок работников (7%). Остальной материал распределен на две смысловые группы: публикации, связанные с благополучием сотрудников и заботой организации о персонале (23%), и связанные с так называемыми “перформансами” или производительностью труда (21%)¹².

При этом почти равноценные по количеству публикаций группы (23% и 21%) отражают главную мысль нашей статьи, с одной стороны, разрабатываемые и внедряемые в организации системы создания рабочих мест *влияют на производительность* (отдельных сотрудников и компаний в целом), а с другой — они и влияют, и сами зависимы от ощущения *благополучия* сотрудников. А, как показывают отдельные исследования, ощущение благополучно созданной рабочей среды является и причиной повышения производительности труда, и ее следствием. Собственно, как и показано в мотивационной модели 1967 г. Портером и Лоулером: *хорошие результаты работы повышают удовлетворенность трудом, а удовлетворенность повышает дальнейшие результаты*.

Шри-Ланкийские исследователи также уже несколько лет большое внимание уделяют обзорам исследований в сфере практик создания высокоэффективных рабочих систем. В обзоре **127 исследований из базы данных SCOPUS** от 2022 г.¹³ они обнаружили наибольшую частоту одновременного упоминания практик высокопроизводительной работы с *удовлетворенностью персонала работой* и с *эффективностью организации в целом*. При этом удовлетворенность персонала в выборке проанализированных ими публикаций упоминается даже чаще эффективности.

Интересные результаты показал проведенный этими же исследователями кластерный анализ. В одном (малочисленном) кластере оказались явления, связанные со взглядом со стороны рынка труда:

¹² В менеджменте перформансом называют процент реального достижения человеком или подразделением поставленной цели (цель — 100% ожидаемого результата). В отличие от этого производительность может считаться в абсолютных количествах требуемого результата в расчете на единицу измерения (человека/смену/месяц и т.д.). А эффективность рассчитывается как результат, деленный на стоимость его получения.

¹³ Iddagoda A., Dissanayake H., Abeysinghe R., Wickramaratne R. High performance work practices: a bibliometric analysis // Conference: International Research Symposium on Human Resource Management. Sri Lanka, 2022.

удержание/не удержание персонала и конкурентоспособность организации (в том числе и как работодателя). А в другом, значительно более обширном кластере, оказались и удовлетворенность персонала, и его производительность, и действия менеджмента по разработке условий для высокопроизводительной работы — созданию позитивной рабочей среды.

Тем не менее анализ изобретаемых менеджментом систем поддержания и повышения *эффективности* деятельности организаций (*результативности* при выполнении поставленных задач и *производительности* на каждом рабочем месте) *периодически показывает не только успехи* от внедрения тех или иных новых подходов, но и непредсказуемые ухудшения значимых для организации показателей. Особенно ситуация усугубляется неблагоприятной внешней средой. Поэтому в связи с **“эмоциональным выгоранием”** работников, признанным международной организацией здравоохранения проблемой, связанной со здоровьем и имеющей массовый характер по всему миру^{14,15}, работодатели и исследователи проблем управления организациями стали уделять больше внимания **психологическому контракту** как системе **взаимных ожиданий** работодателей и работников по отношению друг к другу.

Одним из относительно новых, но очень значимых ожиданий, существенно влияющих во многих странах мира на производительность труда, оказалась *возможность гибридной формы работы* (частично дистанционно, частично в офисе) для некоторых категорий работников.

В зимнем **исследовании тенденций, связанных с работой и отношением сотрудников организаций к работе**, осуществленном в конце 2022 г. консорциумом Future Forum, было опрошено 10243 офисных сотрудника шести стран мира: США, Австралии, Франции, Германии, Японии и Великобритании¹⁶. Респондентов просили по пятибалльной шкале оценить свой опыт и настроение, связанное с работой. Поскольку консорциум Future Forum (организованный разработчиком корпоративного мессенджера Slack) заботится о “разработке рабочего места, ориентированного на людей и на цифровые технологии”, то исследователей особо интересовал вопрос

¹⁴ Взаимоотношения организации и работников: тенденции, проблемы, решения / Под ред. Е.Г. Ксенофоновой. М., 2021.

¹⁵ Androulakis G.S., Georgiou D. Ap., Nikolaou G. The grid of burnout, engagement and job satisfaction: a case study in Greece // International Journal of Human Resource Studies. 2021. N 11(4). P. 24. DOI:10.5296/ijhrs.v11i4.19087

¹⁶ Future Forum pulse report, winter 2022–2023. URL: <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2023/02/Future-Forum-Pulse-Report-Winter-2022-2023.pdf>

о “привлекательности работы не из дома” при гибридной форме работы. Сравнение ответов руководителей и не руководителей (по всем шести странам) показало *ценность* для обеих групп *сотрудничества в рабочих процессах*, которое обеспечивает большую согласованность именно при работе рядом, а также ценность вообще личных встреч (даже несмотря на имеющиеся в исследованных компаниях коммуникационные ИТ-технологии). Домашняя обстановка многим кажется “менее тихим местом”, чем офис. Особенно ценят свои рабочие места в офисе руководители, у которых они оборудованы, вероятно, несколько более комфортно, чем у остального персонала.

Однако по двум пунктам значимые мотивы работников и руководства разошлись: руководители значительно больше *ценят встречи лицом к лицу работника и руководителя*, тогда как не руководители вдвое больше, чем руководители, ценят “создание духа товарищества” (см. рис. 3).

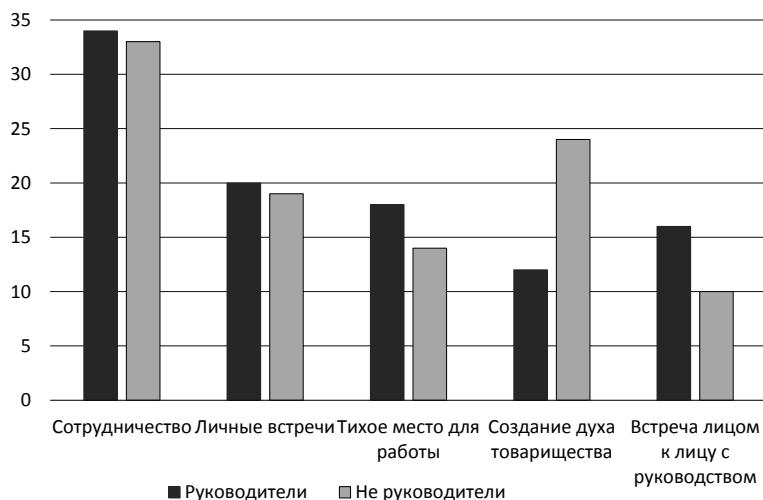


Рис. 3. Главные мотивы, определяющие желание приходить в офис при гибридной форме работы¹⁷

Сравнивая только по США расово-этнические различия в предпочтении гибкости в выборе места работы или графика работы, организаторы опроса обнаружили, что белые американцы только в 64% случаев предпочитают гибкость *временного графика* работы и

¹⁷ Составлено автором статьи по данным Future Forum pulse report, winter 2022–2023. Опрошено 10423 работника из компаний шести стран.

в 79% — *гибкость в принятии решений о своем месторасположении*, тогда как американцы азиатского происхождения ценят эти два проявления гибкости больше всех (71% и 86% соответственно). Чернокожие американцы и латиноамериканцы находятся между ними. Трактую эти результаты, исследователи предполагают большую “дисциплинированность” белых американцев, однако другое предположение связано с уровнем жизни, размерами семьи и бытовыми условиями “не белых” американцев. Подтверждением этого второго предположения являются следующие результаты исследователей:

Гибкость графика важна для 67% родителей (для 66% матерей и 69% отцов), а гибкость местоположения важна для всех родителей (указано, что у работающих матерей это 84%, более того, 59% работающих матерей говорят, что хотят работать вне офиса три—пять дней в неделю по сравнению с 47% работающих отцов). Это уже результаты по всем шести странами и 10243 опрошенным.

В целом авторы описываемого исследования утверждают, что 49% офисных работников во всем мире работают по гибридной схеме, по сравнению с 35%, работающими полный рабочий день в офисе, и 17%, работающими полный рабочий день удаленно.

Однако учитывая то, что авторами данных выводов опрашивались сотрудники компаний, в которых коммуникационная среда обеспечена современным общекорпоративным мессенджером, можно предположить, что и согласованность действий дистанционно работающего персонала, и обеспеченность необходимой для работы информацией в целом по миру значительно ниже.

Тем не менее и благодаря развитию технологий, и “благодаря ковиду”, вкус к большей свободе и гибкости почувствовали работники разных компаний и теперь они “смеют мечтать” о большем. Организатор регулярных опросов консорциум Future Forum утверждает, что по их выборке *“гибкость”* занимает второе место после *вознаграждения* в определении удовлетворенности работой¹⁸.

Несмотря на то, что “приходы” в офис ценны и руководителям, и сотрудникам, те, кто имел в 2022 г. возможность “гибридно” работать, на 57% чаще говорили, что корпоративная культура компании улучшилась, по сравнению с теми, кто постоянно работал в офисе. И форма организации работы, по мнению “счастливиц”, является главным фактором таких улучшений. Однако не все руководители думают аналогично: четверть из них отмечает негативное влияние на “командную культуру” наличия гибкости в форме работы сотрудников.

¹⁸ Future Forum pulse report, winter 2022–2023.

Интересно, что предоставление гибкой работы не понижает связь сотрудника с организацией, а наоборот: получившие такую возможность на 14% чаще говорят о своей связи с организационными ценностями, и на 15% чаще — о чувстве своей связи с непосредственным руководителем. Однако после пандемийных локдаунов речь шла не только об обязанности работать в офисе, но и о праве туда вернуться полностью или частично. И с этим *правом не полного возвращения и связывается удовлетворенность* многих работников, также как и с правом выбора графика (рис. 4).

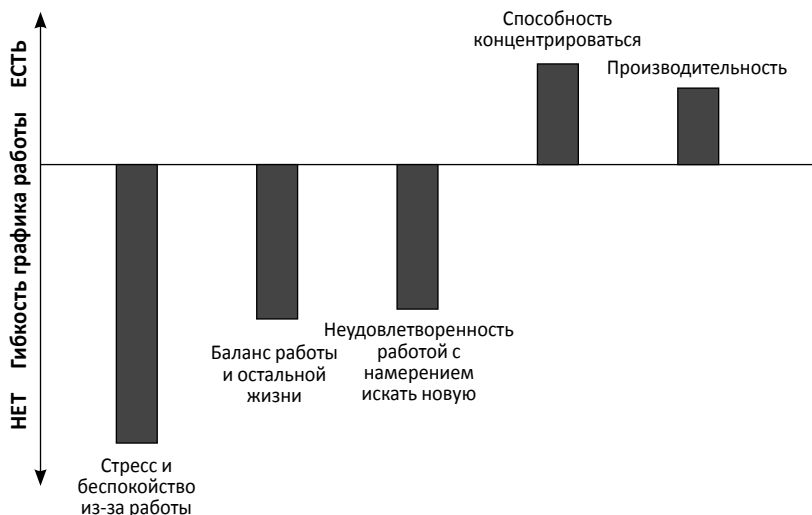


Рис. 4. Последствия наличия или отсутствия гибкого графика работы¹⁹

Офисные работники, которые считают, что их работодатель общается *прозрачно* (“транспарентно”), показывают заметно более высокие оценки *вовлеченности* (рассматриваемой часто как более сильная привязанность к организации, чем лояльность). Среди работников только 41% отмечает прозрачность в работе своих руководителей, тогда как сами руководители в 73% ответов назвали свое поведение “очень прозрачным” и этим снижающим стресс.

Как бы в мире ни оценивались проблемы и потрясения последних лет, в сфере организации труда все больше внимания обращают на *неуклонный рост проблем, связанных с эмоциональным выгоранием работников*, отмечающийся уже около полувека. Тем не менее

¹⁹ Составлено автором статьи по данным Future Forum pulse report, winter 2022–2023. Опрошено 10423 работника из компаний шести стран.

за полтора года (от мая 2021 до 2022) ощущение нарастания выгорания исследователи Future Forum отметили у работников пяти стран из шести: японцы не показали особой динамики относительно своего предыдущего уровня, а жители Германии продемонстрировали заметный рост этих ощущений. Соединенные Штаты, стартовав с уровня более высокого (близкого к старту Британии), особого роста не показали, тогда как *работники британских компаний продемонстрировали явный рост ощущения выгорания на работе*. Франция (бывший лидер) уступила свое лидерство Австралии, в которой каждый второй работник из опрошенных выбрал следующий вариант ответа: “Я испытываю чувство, что работа меня выжгла”²⁰.

Синдром выгорания, т.е. некий “букет симптомов”, являющихся результатом хронического стресса, связанного с конкретной работой, с 2022 г. уже включен в международный классификатор болезней и проблем, связанных со здоровьем. Он проявляется в трех влияющих друг на друга аспектах: помимо чувства истощения сил и снижения производительности труда, человек ощущает психическую *отрешенность и негативное отношение к своей работе и всему, что с ней связано, в том числе ценностям этой “негативной” для человека среды*. Как трактуют это исследователи из FF (Future Forum), отмечается “повышенная психическая дистанцированность от работы и чувство негативизма или цинизма, связанные с работой”.

Так, 53% тех, кто не удовлетворен предоставляемым им уровнем гибкости, говорят, что они выгорели (в отличие от чуть более трети “выгорающих” при возможности гибкого графика своей работы). Женщины заметно больше, чем мужчины (46 к 37%), а молодые (до 30 лет) чаще, чем более старшие (48 к 40%) ощущают свое “выгорание” на работе (или говорят об этом). Возможно, они это ощущают сильнее, или это происходит с ними чаще. Однако возможно и то, что ощущают сильнее потому, что ценность “не выгорания от работы” обсуждается и ценится больше именно в их среде. Подобное мы выявили в материалах Росстата²¹: молодые “больше устают” от дороги на работу и с работы, чем работники пожилого возраста, которые “пожили уже” и понимают, что стоит ценить, а на что стараться не обращать внимания. Однако верно и другое: спектр возможностей, имеющийся у молодых, более широкий (хотя кажется некоторым безграничным), поэтому более ценной альтернативой “наемного труда пять дней по восемь часов на территории

²⁰ Future Forum pulse report, winter 2022–2023.

²¹ Барков С.А., Ксенофонтова Е.Г. Молодые и возрастные работники на постиндустриальном рынке труда: противоборство или взаимодополнение? // Труд и социальные отношения. 2020. Т. 31. № 6.

работодателя” им представляются новые формы занятости. Даже “прекарной” и, стало быть, социально незащищенной занятости.

Итак, можно констатировать **рост потребностей и ожиданий у работников относительно организаций-работодателей**, особенно усилившийся в последние годы. Совпадающий по времени с **ростом объективной потребности и ожиданий работодателей в повышении производительности труда** ради сохранения конкурентоспособности их организаций.

Эффективность и экономическая, и социальная зависит в том числе от создания *условий устойчивого развития организаций*, что не противоречит интересам участников доступного конкретной организации *рынка труда* (включая создание условий для работы только дистанционно доступных сотрудников). Со стороны работников это связано с ожиданиями удовлетворения их разнообразных потребностей, а со стороны организации это связано с ожиданиями эффективной отдачи от труда людей, заботу о благополучии которых осуществляет организация-работодатель. При этом *не все взаимные ожидания и соответствующие обязательства прописываются в юридических договорах*. Поэтому в XXI в. особое внимание уделяется **психологическим (негласным) контрактам**²². И даже если данный термин не употребляется, то все чаще идет речь о *заботе организаций о благополучии сотрудников*. Не как формах социальной благотворительности, манипулирования или транзакционных сделок “ты мне — я тебе”, а как форме современного *понимания взаимозависимого и взаимообогащающего сотрудничества*, именно благодаря которому и достигается более высокопроизводительная работа. Рассмотрим на примере одной постсоциалистической страны, как эти процессы могут выглядеть.

В тщательном аналитическом исследовании **тенденций управления персоналом в организациях Словакии за 20-летний период**, опубликованном в 2023 г., показана четкая связь удовлетворенности и лояльности сотрудников с обеспечением необходимой в каждом конкретном случае заботы о персонале. При этом забота о благополучии сотрудников высоко ими ценится в том случае, если она выходит за рамки юридически прописанных (и являющихся отражением всеобщих норм) обязательств. На рис. 5 заметно, что несмотря на трудности получения оценок степени “заботы” организации о со-

²² Важно обратить внимание на то, что взгляд со стороны психологии концентрирует внимание не на системе взаимных ожиданий, а именно на свойствах личности работника (см.: Ребрилова Е.С. Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. Тверь, 2009).

трудниках в разных отраслях и регионах страны, тенденции роста признаваемой персоналом заботы очевидны.

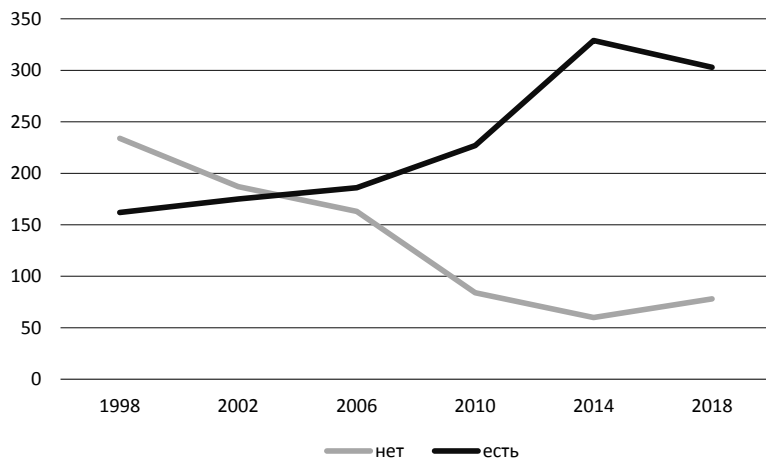


Рис. 5. Количество организаций, персонал которых отмечает наличие заботы работодателей о благополучии сотрудников (рис. автора статьи по данным Словакии²³ за 20-летний период исследований)

Словацкие ученые показали широчайшую палитру проявлений заботы об уровне благополучия сотрудников (welfare) и пришли к выводу, что в каждом конкретном случае качество этой заботы проявляется именно в *понимании реальных потребностей* работающих в этой организации людей, тогда как универсальные “типовые” форматы заботы — обо всех сотрудниках одинаково — оказываются менее эффективными.

Так, забота о благополучии/благополучии сотрудников компаний ИТ-сектора в Братиславе, в которых работают преимущественно молодые люди, направлена в основном на:

- согласование/урегулирование рабочей и личной жизни;
- возможности для личностного развития;
- предоставление атмосферы для личной психогигиены;

и

– льготы для сотрудников, оказывающие мотивирующее действие в высококонкурентной среде.

²³ Stachová C., Smerek L. Managing human resources in Slovakia in 1998–2018. Publisher: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości I 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/367283875_Managing_Human_Resources_in_Slovakia_in_1998_-_2018

Тогда как промышленные компании в центральной Словакии, в которых работает преимущественно среднее и старшее поколение, сосредоточены главным образом на улучшении:

- условий труда;
- рабочей среды (work environment);
- мобильности;

или

- предоставлении социальной помощи²⁴.

За те же годы, которые проанализированы словацкими исследователями, автор данной статьи совместно с коллегами по компании “Топ-Менеджмент Консалт” в ходе практических проектов по организационному развитию имела возможность фиксировать особенности ожиданий, *демонстрируемых рядовыми сотрудниками* промышленных предприятий и компаний других отраслей экономики, с одной стороны, и *руководителями* разного уровня, с другой стороны.

Различия в представлениях об идеальном руководителе особенно отличаются у топ-менеджеров и рядового персонала. В комплексных исследованиях, направленных на задачи конкретных *прикладных проектов, ориентированных на повышение эффективности системы работы*, представителям организаций задавались вопросы очно и в электронном виде, в частности, связанные с их представлениями об идеальном руководителе подразделений, компаний, проектов и т.д. По нескольким (5–7) вопросам вычислялся *итоговый показатель приоритетной ценности* для респондента (в данном случае ценности обеспечения производительности работ или ценности заботы руководителя о работающих под его руководством людях). Как правило, *руководители высшего уровня* и собственники компаний в данных “весах” демонстрируют явный *перевес в сторону значимости обеспечения производительности работ*, при том, что не отрицают и понимают в той или иной степени то, что производительность обеспечивается теми самыми людьми и командами. Сотрудники компаний, рядовые рабочие и специалисты высокого уровня также понимают необходимость любому руководителю заботиться о том, чтобы подразделение или вся организация работала эффективно. Однако итоговый вид “весов” чаще всего показывает пусть незначительный, но перевес в противоположную сторону: *работники ожидают все-таки большего внимания и понимания* вполне производственных “интересов” команды, которая,

²⁴ Stachová C., Smerek L. Managing human resources in Slovakia in 1998–2018... Р. 80.

будучи “услышанной”, сможет работать значительно продуктивнее (см. рис. 6).



Рис. 6. Значимость заботы о “людях и команде” в соотношении со значимостью заботы о “текущей производительности” в представлениях топ-менеджмента (слева) и рядового персонала (справа, по данным автора статьи)

Интересно, что, когда в проектных работах сотрудники любых, в том числе и некоммерческих организаций, имеют возможность вносить предложения и улучшать так называемые деловые или “бизнес-процессы” (т.е. влиять на принимаемые решения и “участвовать в управлении”), *производительность организации и удовлетворенность ее клиентов заметно возрастает.*

Отдельно хотелось бы обратить внимание на руководителей среднего звена. Они демонстрируют наибольший разброс результатов: у части из них получается практически баланс двух сторон данных весов; кто-то из них “чрезмерно” акцентирует внимание на производительности, что в реальной работе иногда проявляется в авторитарном отношении к подчиненным. А кто-то, наоборот, очень сильно “склоняется” к необходимости прислушиваться, интересоваться и заботиться об интересах сотрудников, так что в реальной своей работе *может забыть о необходимости “приводить этих людей к результату”*. По этому признаку иногда прогнозируются не очень эффективные руководители, помочь которым сделать рабочую среду эффективной — одна из задач практической работы с ними.

Производительность работы сотрудников и эффективность организации непосредственно связаны с исполнением негласных психологических контрактов: каждая сторона ожидает удовлетворения своих потребностей, даже если они не были не только юридически прописаны или устно оговорены, но даже и иногда не были осознаны самими носителями этих потребностей²⁵. Более того, одним из новых направлений работы с персоналом являет-

²⁵ Tran H.P. High performance work system and intrapreneurial behavior: the role of relational psychological contract, self-efficacy and boundaryless career orientation // Organizacioonaa psihologiã (Organizational Psychology). 2022. Vol. 12. N 1. P. 9–26.

ся “управление опытом сотрудника” (ЕХМ²⁶), также связанное с его ожиданиями “счастья” (о котором заботятся “менеджеры по счастью” сотрудников и клиентов), в долгосрочном режиме невозможного без идентификации сотрудника с организацией²⁷. Тем не менее, если длительное напряжение, связанное с необходимостью достигать требуемых результатов в работе, не приносит удовлетворения самими этими результатами, а также несопоставимо с “затратами энергии”, потраченной на их получение, то происходит “психологическое выгорание” и рядовых сотрудников, и руководителей любого уровня. Оказывается, они не “по разную сторону баррикад”, как показал Дуглас МакГрегор²⁸ еще в середине прошлого века. Самосбывающееся пророчество реализуется: если считать, что работодателю нужна эффективная организация, а работнику (по “теории Х”) нужно, чтобы ему больше платили и при этом меньше требовали, выгорают обе стороны, так как результаты достигаются с большими и большими сложностями. Если же работнику в ряду его потребностей нужна еще и удовлетворяющая его работа (согласно “теории Y”), вносящая свой вклад в эффективность всей организации, а руководители не просто говорят красивые слова про “человеческий капитал”, а во взаимодействии с сотрудниками выстраивают “высокоэффективную систему работы”, то оказывается, что психологический контракт предполагает ориентацию на готовность учитывать **интересы сторон, не являющихся абсолютными антагонистами** в той рабочей среде, в которой судьба их свела и которую они сознательно выбирают и стараются сделать для всех “высокоэффективной”.

Итак, несмотря на различия в используемых терминах, обозначающих создание системы “высокопроизводительной рабочей среды”, факторы, влияющие на повышение производительности работ, сами являются следствием как удовлетворения потребностей и ожиданий работников, так и удовлетворения потребностей организации-работодателя. Ощущение “субъективного благополучия работников” и их вовлеченность в процессы принятия общеорганизационных решений способствуют повышению производитель-

²⁶ Itam U., Ghosh N. Employee experience management: a new paradigm shift in HR thinking // International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. 2020. N 11(2). DOI:10.4018/IJHCITP.2020040103

²⁷ Ксенофонтова Е.Г. Лояльность без идентификации приходится покупать // Экономическая повестка 2020-х годов: Сб. тезисов выступлений. Междунар. ежегодн. науч. конф. “Ломоносовские чтения — 2020”. Секция экономических наук. М., 2020. С. 578–581. URL: <http://istina.msu.ru/profile/Eksen/>

²⁸ McGregor D. Human side of enterprise // Management Review. 1957. N 11. P. 41–49. URL: <http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF>

ности, тогда как самооценность повышения производительности с недостаточной гибкостью во влиянии работников на условия своего труда приводят к эмоциональному выгоранию сотрудников с последующим понижением общеорганизационной производительности. Однако исследования показывают, что руководители часто продолжают видеть ожидания работодателей и работников как нечто противоположное — одним нужна высокая производительность работников и организации, другие готовы ее повышать только ради достижения своих исключительно инородных потребностей. При этом реализация идеи “психологического контракта” может способствовать как противопоставлению оппозиционных сторон, покупающих и продающих “труд” на взаимовыгодных условиях, так и сближению этих сторон, ориентирующихся на *понимание и обеспечение реализации многообразных ожиданий друг друга*, важнейшими из которых являются не только рост размера заработной платы, обозначенный в российском показателе ВПРМ, но и рост свободы и гибкости в принятии решений обеими сторонами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Артефакты организационной культуры: Коллективная монография / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М., 2023.

Бабосов Е.М., Трусь А.А. Особенности коммуникации в организационных моделях различных типов // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2015. № 3. С. 95–114. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2015-0-3-95-114>

Барков С.А., Ксенофонтова Е.Г. Молодые и возрастные работники на постиндустриальном рынке труда: противостояние или взаимодополнение? // Труд и социальные отношения. 2020. Т. 31. № 6. С. 15–33. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44401950>

Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Создание и модернизация высокопроизводительных рабочих мест на промышленных предприятиях // Общество, организация, управление. 2018. Т. 3. № 3. С. 40–52. URL: <https://library.csu.ru/ru/rbooks2/view2?code=vch/management/003/03/006>

Бордунос А.К., Кошелева С.В. Эволюция стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами с позиций систем организации труда // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2016. Вып. 3. С. 30–53. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.302

Взаимоотношения организации и работников: тенденции, проблемы, решения / Под ред. Е.Г. Ксенофонтовой. М., 2021.

Козин С.В. Прекариат: от протокласса к новому классу. Рецензия на монографию Ж.Т. Тощенко // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2021. Т. 27. № 2. С. 202–208. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2021-27-2-218-224>

Ксенофонтова Е.Г. Лояльность без идентификации приходится покупать // Экономическая повестка 2020-х годов: Сб. тезисов выступлений. Меж-

дунар. ежегод. науч. конф. “Ломоносовские чтения — 2020”. Секция экономических наук. М., 2020. С. 578–581. URL: <http://istina.msu.ru/profile/Eksen/>

Лисовская А.Ю., Кошелева С.В., Соколов Д.Н., Денисов А.Ф. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике // Организационная психология. 2021. Т. 11. № 1. С. 93–112. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-ponimaniyu-blagopoluchiya-sotrudnika-ot-teorii-k-praktike>

Потапцева Е.В. Обзор методик идентификации высокопроизводительных рабочих мест в России // Известия высших учебных заведений. Серия “Экономика, финансы и управление производством” [Ивэкофин]. 2021. № 03(49). С. 113–123. DOI: 10.6060/ivcofin.2021493.557

Ребрилова Е.С. Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. Тверь, 2009.

Свердликова Е.А., Селезнёва А.С. Самозанятые в условиях санкций: проблемы и тенденции развития // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2023. Т. 29. № 1. С. 194–211. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-1-194-211>

REFERENCES

Ananthalingam N., Medawala P., Rathnayake S. Impact of rewards on employee retention: a study of retention in a novel industry in Sri Lanka // 6th CIPM International Research Symposium 2022. 2022, Colombo.

Androulakis G.S., Georgiou D. Ap., Nikolaou G. The grid of burnout, engagement and job satisfaction: a case study in Greece // International Journal of Human Resource Studies. 2021. Vol. 11. N 4. DOI:10.5296/ijhrs.v11i4.19087

Artefakty organizacionnoj kul'tury: kollektivnaja monografija [Artifacts of Organizational Culture: Collective Monograph] / pod red. S.A. Barkova, V.I. Zubkova. M., 2023 (in Russian).

Arubayi D. High Performance Work Systems (HPWS) and employee satisfaction // Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. 2023. Vol. 7. N 1. P. 13–27. DOI:<http://dx.doi.org/10.22441/indikator.v7i1.18405>

Babosov E.M., Trus' A.A. Osobennosti kommunikacii v organizacionnyh modeljah razlichnyh tipov [Features of communication in organizational models of various types] // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 18. Sociologija i politologija. 2015. N 3. S. 95–114. DOI: doi.org/10.24290/1029-3736-2015-0-3-95-114 (in Russian).

Barkov S.A., Ksenofontova E.G. Molodye i vozrastnye rabotniki na postindustrial'nom rynke truda: protivoborstvo ili vzaimodopolnenie? [Young and old workers in the post-industrial labor market: confrontation or complementarity?] // Trud i social'nye otnoshenija. 2020. T. 31. N 6. S. 15–33. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44401950> (in Russian).

Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A. Sozdanie i modernizacija vysokoproizvoditel'nyh rabochih mest na promyshlennyh predpriyatiyah [Creation and modernization of high-performance jobs at industrial enterprises] // Obshhestvo, organizacija, upravlenie. 2018. T. 3. N 3. S. 40–52. URL: <https://library.csu.ru/rubooks2/view2?code=vch/management/003/03/006> (in Russian).

Bordunos A.K., Kosheleva S.V. Jevoljucija strategicheskogo podhoda k upravljeniju chelovecheskimi resursami s pozicij sistem organizacii truda [The evolution of a strategic approach to human resource management from the standpoint of labor organization systems] // Vestnik SPbGU. Serija 8. Menedzhment. 2016. Vyp. 3. S. 30–53. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.302 (in Russian).

Caldwell C., Floyd L. High Performance Work Systems. Building commitment to increase profitability // Journal Economics. 2014. Vol. 17. Iss. 3. URL: <https://gbr.pepperdine.edu/2014/12/high-performance-work-systems/>

Can better working conditions improve the performance of SMEs?: an international literature review. Geneva, 2013.

Das R. What do we know about High Performance Work Systems? A bibliometric summary of 30 years of research. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/365261134_What_do_we_know_about_High_Performance_Work_Systems_A_bibliometric_summary_of_30_years_of_research

Dayarathna D. To customize or not? Contextual factors and High Performance Work Systems: a literature review // Sri Lankan Journal of Human Resource Management. 2019. Vol. 9. N 2. DOI:10.4038/sljhrm.v9i2.5651

Iddagoda A., Dissanayake H., Abeysinghe R., Wickramaratne R. High Performance Work Practices: a bibliometric analysis // Conference: International Research Symposium on Human Resource Management. 2022, CIPM, Sri Lanka. URL: https://www.researchgate.net/publication/361771683_High_Performance_Practices

Itam U., Ghosh N. Employee experience management: a new paradigm shift in HR thinking // International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. 2020. Vol. 11. N 2. DOI:10.4018/IJHCITP.2020040103

Khushk A., Zengtian Z., Hui Y. Holistic view of unethical pro-organizational behavior: literature review // Organizacionnaâ psihologîâ (Organizational Psychology). 2022. Vol. 12. N 3. P. 168–181.

Kozin S.V. Prekariat: ot protoklassa k novomu klassu. Recenzija na monografiju Zh.T. Toshhenko. [Precariat: from protoclass to new class. Review of the monograph by Zh.T. Toshchenko] // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 18. Sociologija i politologija. 2021. T. 27. N 2. P. 202–208. DOI:doi.org/10.24290/1029-3736-2021-27-2-218-224 (in Russian).

Ksenofontova E.G. Lojal'nost' bez identifikacii prihoditsja pokupat' [Loyalty without identification has to be bought] // Jekonomicheskaja povestka 2020-h godov: Sbornik tezisev vystuplenij. Mezhdunarodnaja ezhegodnaja nauchnaja konferencija "Lomonosovskie chtenija — 2020". Sekcija jekonomicheskikh nauk [Economic Agenda 2020: a collection of abstracts. International annual scientific conference "Lomonosov Readings — 2020". Section of Economic Sciences]. M., 2020. S. 578–581. URL: <http://istina.msu.ru/profile/Eksen/> (in Russian).

Laal M. Key necessities for lifelong learning // Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2013. N 83. P. 937–941. URL: https://www.researchgate.net/publication/255179451_Key_Necessities_for_Lifelong_Learning

Lisovskaja A. Ju., Kosheleva S.V., Sokolov D.N., Denisov A.F. Osnovnye podhody k ponimaniju blagopoluchija sotrudnika: ot teorii k praktike [Basic approaches to understanding employee well-being: from theory to practice] // Organizacionnaja psihologija. 2021. T. 11. N 1. S. 93–112. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-ponimaniyu-blagopoluchiya-sotrudnika-ot-teorii-k-praktike> (in Russian).

Nagarajah S., Medawala P., Rathnayake S. An empirical study of the factors affecting employees' performance at ABC group of companies // Proceedings of the 5th CIPM International Research Symposium on HRM 2021. Chartered Institute of Personnel Management of Sri Lanka. Colombo, 2021.

Potapceva E.V. Obzor metodik identifikacii vysokoproizvoditel'nyh rabochih mest v Rossii [Overview of methods for identifying high-performance jobs in Russia] // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Serija "Jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom" [Ivjekofin]. 2021. N 03(49). S. 113–123. DOI: 10.6060/ivcofin.2021493.557 (in Russian).

Rebrilova E.S. Psihologicheskij kontrakt kak harakteristika sub"ekta truda v kontekste social'nyh uslovij proizvodstvennoj sredy. Avtoref. diss. ... kand. psihol. n.. [The psychological contract as a characteristic of the subject of labor in the context of the social conditions of the working environment. Abstract diss. ... cand. psychol. n..]. Tver', 2009 (in Russian).

Sharma S.H., Sharma A.K., Agarwal M., Kumar P. Enhancing employee productivity through High performance work practices: evidence from IT sector // World Journal of Management and Economics. 2022. https://www.researchgate.net/publication/363846272_World_Journal_of_Management_and_Economics_ENHANCING_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY_THROUGH_HIGH_PERFORMANCE_WORK_PRACTICES_EVIDENCE_FROM_IT_SECTOR

Sheng Q. A literature review of High Performance Human Resource Practices // Journal of Education, Humanities and Social Sciences. 2022. Vol. 4. P. 34–44. DOI:10.54097/ehss.v4i.2718

Stachová C., Smerek L. Managing human resources in Slovakia in 1998–2018. Publisher: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości I 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/367283875_Managing_Human_Resources_in_Slovakia_in_1998_-_2018

Sverdlikova E.A., Seleznjova A.S. Samozanjatyje v uslovijah sankcij: problemy i tendencii razvitija. [Self-employed under sanctions: problems and development trends] // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 18. Sociologija i politologija. 2023. T. 29. N 1. S. 194–211. DOI:doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-1-194-211 (in Russian).

Tamkin P. High performance work practices // Journal of Human Resource and Sustainability Studies. 2021. Vol. 9. N 3.

Tran H.P. High performance work system and intrapreneurial behavior: the role of relational psychological contract, self-efficacy and boundaryless career orientation // Organizacjonnaâ psihologîa (Organizational Psychology). 2022. Vol. 12. N 1. P. 9–26.

Vzaimootnoshenija organizacii i rabotnikov: tendencii, problemy, reshenija [Relations between the organization and employees: trends, problems, solutions] / Pod red. E.G. Ksenofontovoj. M., 2021 (in Russian).

Zavaylova E.K., Kucherov D.G., Tsybova V.S. High-Performance Work Systems in Russian and Indian IT companies // Russian Management Journal. 2020. Vol. 18. N 2. P. 235–254.

Z Zurich Foundation, JA Worldwide & JA Africa announce a partnership to Create Bright, Boundless Futures for African Youth 2022. URL: <https://www.zurich.foundation/about-us/publications>