

К ВОПРОСУ О ВЛИЯНИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

И. А. Коноплева¹, В. С. Коноплева²

¹ Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Калининград, Россия

² Северный (Арктический) федеральный университет, Архангельск, Россия

В статье рассмотрены основные теоретические положения по повышению эффективности функционирования предприятия за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Была проанализирована существующая система управления персоналом, выявлены ее недостатки, представлены рекомендации по их устранению и рассчитана экономическая эффективность от их внедрения.

Ключевые слова: *управление человеческими ресурсами, эффективность использования персонала, коэффициенты приема, выбытия и текучести персонала, повышение квалификации персонала, производительность труда, стимулирование труда.*

TO THE QUESTION ABOUT THE IMPACT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ON EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE

I.A. Konopleva¹, V.S. Konopleva²

¹ Western branch of the Russian Presidential Academy of the National Economy and Public Administration, Kaliningrad, Russia

² Northern (Arctic) Federal University, Arkhangelsk, Russia

The article deals with the basic theoretical provisions to improve the efficiency of the enterprise through the introduction of measures to improve the personnel management system. The existing personnel management system was analyzed, its shortcomings were identified, recommendations for their elimination were presented and the economic efficiency of their implementation was calculated.

Keywords: *human resource management, efficient use of personnel, odds of admission, retirement and staff turnover improving staff skills, productivity stimulation.*

В настоящее время в сложившейся экономической ситуации в стране особую актуальность приобретает вопрос эффективности системы управления человеческими ресурсами предприятия. Результатами неэффективного управления персоналом могут стать непродуктивное использование рабочего времени, снижение производительности труда, низкий уровень занятости в производстве, снижение мотивации персонала, увеличение конфликтов, текучесть кадров на предприятии и тому подобное. Система управления персоналом позво-

ляет вовремя получить информацию о недостатках в работе сотрудников, потерях рабочего времени, снижении производительности труда, выявить причины и определить меры по их устранению.

Именно поэтому важно изучать успешный опыт предприятий по управлению персоналом, а также научные исследования в данной области. Важно уметь оценивать эффективность использования персонала под влиянием производственных и социально-экономических факторов в условиях реформирования экономики.

Управление персоналом напрямую затрагивает все уровни управления на предприятии, и в первую очередь руководство. Дж. Коул, исследователь в области управления персоналом, пишет, что топ-менеджеры должны иметь представление и четко знать, каким образом осуществляется управление персоналом, какие функции и кем должны выполняться и насколько успешно [1, с. 141].

Современные авторы также пишут о существенной роли управления персоналом на современных предприятиях. Прежде всего правильно выстроенная система управления персоналом позволяет убрать противоречие между личными целями каждого из работников организации и целями руководителей предприятия.

Существует множество концепций управления персоналом и роли человеческих ресурсов в повышении эффективности функционирования предприятия. Обобщив основные концепции, можно выделить два основных направления, ориентированных на совершенствование системы управления персоналом [9, с. 386]:

- первое направлено на работника предприятия, который рассматривается как ресурс и элемент производства и управления;
- второе направлено на работника предприятия, который рассматривается как личность со своей мотивацией, потребностями, ценностями и т. д. При этом работник является главным элементом в управлении.

Для разработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ориентированных на повышение эффективности функционирования предприятия, кроме

рассмотрения основных направлений для исследования необходимо также определить показатели эффективности системы управления персоналом.

В практике управления человеческими ресурсами можно выделить основные показатели по формированию персонала на предприятии, его использованию, а также развитию, которые тесно взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга и дают как количественные, так и качественные оценки использования человеческих ресурсов на предприятии [6, с. 224]. Наиболее важные показатели оценки эффективности использования персонала представлены на рис. 1.

Каждый из перечисленных выше показателей эффективности управления персоналом имеет свое значение, что позволяет применять их для проведения соответствующих исследований. Однако использование их в комплексе, взаимосвязи позволяет проводить более глубокий анализ отдельных предприятий и организаций, а также их структурных подразделений.

В этой связи достаточно важное значение имеют и факторы повышения эффективности системы управления персоналом, к которым относятся социально-экономические и организационно-технические [9, с. 457].

К факторам социально-экономического характера можно отнести:

- гибкую систему оплаты труда и финансовых поощрений, которые должны коррелировать с доходами предприятия и производительностью труда каждого конкретного работника;



Рис. 1. Показатели оценки эффективности использования персонала на предприятии

- работу с персоналом предприятия, которая должна быть ориентирована на создание условий деятельности работников, позволяющих проявлять личную инициативу, использовать в процессе труда свои профессиональные навыки и профессиональные особенности, обеспечивать повышение мотивации труда персонала, повышение квалификации работников, их обучение и аттестацию и т. д.;
- создание эффективной системы управления персоналом, включая четкое разграничение полномочий, прав и обязанностей каждого конкретного работника;
- социальная защита персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ и т. д.

Факторы организационно-технического характера — это прежде всего технический и технологический уровень оснащения производства, оптимизация управления производством и т. д. Все эти факторы оказывают достаточно существенное влияние на повышение эффективности управления персоналом на предприятии. А основным критерием оценки, безусловно, является показатели производительности труда: выработка и трудоемкость.

Рассмотренные теоретические положения по повышению эффективности функционирования предприятия за счет совершенствования системы управления персоналом легли в основу исследований, проведенных на конкретном предприятии Северо-Западного региона, основными видами деятельности которого является бурение скважин и строительные работы, связанные с бурением скважин, монтажом инженерного оборудования зданий и сооружений.

В процессе проведенных исследований была рассмотрена прежде всего организационная структура управления рассматриваемого предприятия, которая была образована с помощью построения аппарата управления из взаимоподчиненных подразделений, представленных в виде иерархической лестницы, то есть каждый из подчиненных имеет одного руководителя, а руководитель, наоборот, имеет несколько подчиненных.

Осуществляет руководство и возглавляет деятельность организации директор, который несет ответственность за организацию и осуществление управленческой, юридической деятельности, а также за разработку общей стратегии предприятия и принятие важных управленческих решений.

Управление на предприятии происходит посредством соответствующих работников, которые специализируются на выполнении конкретных видов работ. Специалисты взаимосвязаны между собой и подчиняются директору.

Анализ действующей организационной структуры управления, существующей до начала 2018 г. показал, что здесь имелись как достоинства, так и недостатки. Достоинство заключалось в четком распределении функций управления по горизонтали и вертикали.

Недостаток заключался в том, что в организации отсутствовала должность специалиста по кадрам: его функции были возложены на директора и бухгалтера.

В ходе исследований была проанализирована структура персонала предприятия, представленная в табл. 1.

Анализ табл. 1 показывает, что за 2017 г. доля рабочего и обслуживающего персонала увеличилась с 45,8 до 48 %, руководителей уменьшилась на 1,2 %, специалистов — на 2,2%.

Классификация работников по возрасту на конец 2017 г. представлена на рис. 2.

Анализ показателей возрастной структуры персонала предприятия, представленной на рис. 2, показал, что основной списочный состав сотрудников предприятия достаточно молод, имеет возраст до 30 лет. Этот контингент составляет 13 человек, или 50 %. Число сотрудников в возрасте от 30 до 40 составляет 8 человек, или 33,4 %, и в возрасте свыше 40 лет — 4 человека, или 16,6 %.

Классификация сотрудников по образовательному уровню на конец 2017 г. представлена на рис. 3. 33,4 % сотрудников, или 8 человек, имеют неоконченное высшее образование, т. е. находятся в стадии получения высшего образования. 50 % работников, или 13 человек, имеют

Таблица 1

Структура персонала предприятия

Категории	2016		2017	
	Человек	%	Человек	%
Руководители предприятия	7	29,2	7	28
Специалисты предприятия	6	25	6	24
Рабочий и обслуживающий персонал предприятия	11	45,8	12	48
Итого	24	100	25	100

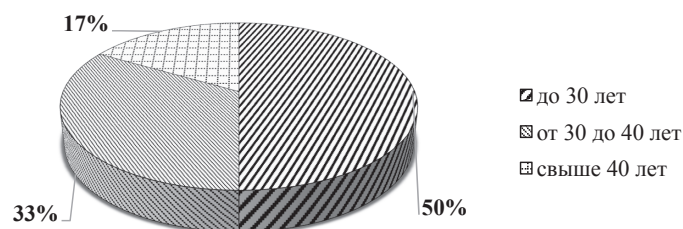


Рис. 2. Возрастная структура работников предприятия на конец 2017 г.

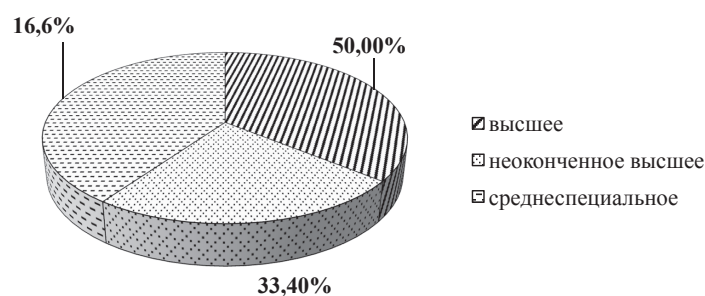


Рис. 3. Состав сотрудников предприятия по образовательному уровню на конец 2017 г.

высшее образование, и 16,6 %, или 4 человека, имеют средне-специальное образование.

Также были проанализированы показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия [8, с. 247]:

1) коэффициент выбытия персонала был вычислен по формуле

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{\text{ССЧ}}, \quad (1)$$

где $Ч_{\text{ув}}$ — численность уволенных сотрудников в анализируемый период;

ССЧ — среднесписочная численность персонала в анализируемый период.

Подставляя данные в формулу (1), получаем следующие значения коэффициентов выбытия по годам:

$$K_{\text{выб}} = 3 / 23 = 0,13 \text{ — за 2016 г.};$$

$$K_{\text{выб}} = 3 / 24 = 0,12 \text{ — за 2017 г.};$$

$$K_{\text{выб}} = 4 / 25 = 0,16 \text{ — за 2018 г.};$$

2) коэффициент приема кадров был вычислен по формуле

$$K_{\text{прим}} = \frac{Ч_{\text{прн}}}{\text{ССЧ}}, \quad (2)$$

где $Ч_{\text{прн}}$ — численность принятых на работу за анализируемый период.

Подставляя данные в формулу (2), получаем следующие значения коэффициентов приема кадров по годам:

$$K_{\text{прим}} = 3 / 23 = 0,13 \text{ — за 2016 г.};$$

$$K_{\text{прим}} = 4 / 24 = 0,17 \text{ — за 2017 г.};$$

$$K_{\text{прим}} = 5 / 25 = 0,20 \text{ — за 2018 г.};$$

3) коэффициент текучести кадров был вычислен по формуле

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{\text{ССЧ}}, \quad (3)$$

где $Ч_{\text{ув}}$ — численность уволенного персонала по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Подставляя данные в формулу (3), получаем следующие значения коэффициентов текучести кадров по годам:

$$K_{\text{тек}} = 3 / 23 = 0,13 \text{ — за 2016 г.};$$

$$K_{\text{тек}} = 3 / 24 = 0,12 \text{ — за 2017 г.};$$

$$K_{\text{тек}} = 4 / 25 = 0,16 \text{ — за 2018 г.};$$

Исходные данные для анализа движения работников предприятия представлены в табл. 2.

Коэффициенты оборота по приему, выбытию, а также коэффициент текучести кадров представлены в табл. 3. Данные табл. 3 свидетельствуют о том, что коэффициенты выбытия персонала на рассматриваемом предприятии в 2015 и в 2016 гг. составили 0,13 и 0,12 соответственно, а в 2017 г. наблюдается увеличение значения данного показателя до 0,16. Коэффициент приема кадров также значительно увеличился и составил в 2017 г. 0,2. Соответственно текучесть кадров также увеличилась и составила 0,16. Высокий уровень коэффициента оборота по приему и выбытию кадров в 2017 г. показывает, что

Таблица 2

Коэффициенты динамики движения персонала предприятия за 2015–2017 гг.

Наименование коэффициента	2015, чел.	Уд. вес, %	2016, чел.	Уд. вес, %	2017, чел.	Уд. вес, %
Выбыло/уволено с предприятия, в том числе:	3	13	3	12	4	16
в связи с выходом на пенсию, или по другим причинам, которые предусмотрены Российским законодательством	0	—	0	—	0	—
по собственному желанию	2	9	2	8	3	12
за нарушение трудовой дисциплины	1	4	2	8	1	4
Принято на предприятие	3	13	4	17	5	20
Среднесписочная численность работающих	23		24		25	

предприятие тратит значительные финансовые средства на процедуры подбора и отбора персонала, которые были выполнены нерационально. Таким образом, можно отметить, что достаточно высокий уровень показателя текучести персонала свидетельствует о нестабильности предприятия.

Таблица 3

Коэффициенты оборота и текучести персонала на предприятии

Коэффициент	2015	2016	2017
Коэффициенты оборота:	0,13	0,17	0,2
по приему			
по выбытию	0,13	0,12	0,16
Коэффициент текучести	0,13	0,12	0,16

На рис. 4 представлены обобщенные данные по приему, выбытию и текучести персонала на рассматриваемом предприятии за 2015–2017 гг.

Проведенный в процессе исследований анализ показал, что увеличение показателя текучести кадров на предприятии связано с тем, что трудовые ресурсы используются недостаточно эффективно: причинами этого явились низкая мотивированность работников как в материальном плане, так и в нематериальном, недостаток квалификации персонала, что приводит к увольнению, отсутствие корпоративной этики, коллективизма, неприятие новых сотрудников командой предприятия и т. д.

Для устранения вышеперечисленных недостатков на предприятии было предложено провести в 2018 г. следующие мероприятия:

- 1) по совершенствованию организационной структуры, которые включают введение новой должности — специалиста по кадрам, его поиск и найм нового работника;
- 2) повышению квалификации работников, включая разработку плана по повышению квалификации персонала;

- 3) совершенствованию системы стимулирования персонала, включая расширение перечня льгот социального пакета работников и совершенствование системы нематериального стимулирования.

Рассмотрим подробнее каждое из перечисленных рекомендованных мероприятий, которые были внедрены руководством предприятия в 2018 г.

1. Введение должности специалиста по кадрам. В связи с выявленным недостатком в организационной структуре управления предприятием было предложено введение должности специалиста по кадрам, который должен подчиняться непосредственно директору. Соответствующий специалист приступил к своим обязанностям в январе 2018 г. с фондом оплаты труда в 2018 г. в 264 000 руб.
2. Повышение квалификации сотрудников предприятия. До 2018 г. повышение квалификации на предприятии представляло собой внутреннее обучение на рабочем месте, что зачастую сводилось только к проведению краткого инструктажа.

Рекомендованным вариантом стало повышение квалификации в Федеральном университете на геологическом факультете, с руководством которого был заключен соответствующий договор. При этом обучение проводилось по мере необходимости — при найме новых сотрудников, а также для повышения квалификации уже работающих специалистов. Длительность обучения составляла 1 месяц. Основой обучения явились разработанные специалистами университета программы, включающие как общую информацию о безопасности труда, так и конкретные образовательные курсы, ориентированные на повышение квалификации специалистов предприятия.

Средняя стоимость обучения специалиста в соответствии с заключенным договором в 2018 г.

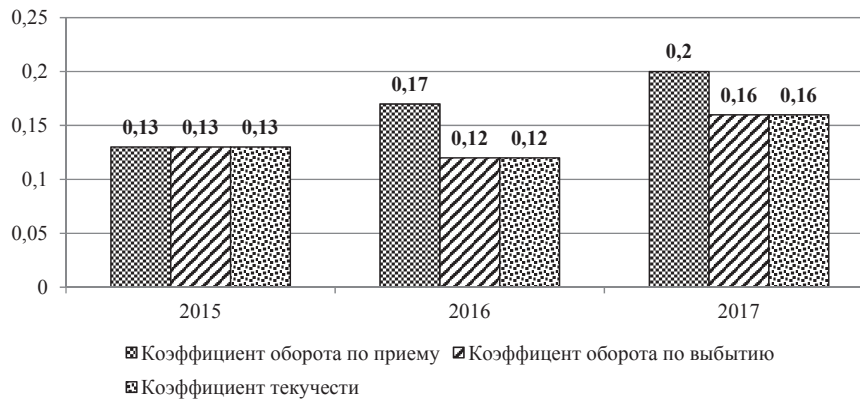


Рис. 4. Обобщенные данные по приему, выбытию и текучести персонала предприятия

составила 22 000 руб. на одного работника. При этом по окончании обучения предоставлялся сертификат на каждого обученного специалиста о повышении его квалификации.

Расчеты, представленные в табл. 4, показали, что за 2018 г. расходы на повышение квалификации специалистов составили 88 тыс. руб.

3. Совершенствование системы стимулирования персонала. В процессе исследований был проведен опрос персонала предприятия на предмет удовлетворенности работников существующей системой оплаты труда. В ходе опроса было выявлено, что основной контингент работников (50 % работающих) выразил неудовлетворенность существующим материальным обеспечением, включая систему материального стимулирования.

В связи с этим руководству предприятия было рекомендовано организовать систему оплаты труда таким образом, чтобы каждый работник был заинтересован в качественном выполнении своих функций.

Более того, в процессе проведенного опроса также выяснилось, что на предприятии ощущалась острая необходимость в более широком социальном пакете, который должна предоставлять работникам организация. Руководству предприятия было рекомендовано внедрение системы ма-

териального и нематериального стимулирования труда: повышающий коэффициент к заработной плате за перевыполнение плана, дополнительные выходные, материальная помощь семьям, организация праздников и корпоративных вечеров и т. д.

Проведенные расчеты показали, что на рекомендованное материальное стимулирование, по данным бухгалтерии предприятия, было потрачено за 2018 г. 1 550 700 руб.

По данным финансовой отчетности за 2018 г., основные экономические показатели функционирования предприятия возросли на 23 % по сравнению с 2017 г. Были проведены расчеты эффективности предложенных мероприятий, которые в целом совпали с данными финансовой отчетности предприятия.

За базовый вариант был взят 2017 г., доходы предприятия в котором составили 30 241 000 руб. Дополнительные доходы в 2018 г. составили

$$\text{ДД} = 30\,241\,000 \times 0,23 = 6\,955\,430 \text{ руб. в год} \\ \text{или } 579,6 \text{ тыс. руб. в месяц.}$$

Далее был произведен расчет движения денежных средств по внедренным мероприятиям по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии (табл. 5).

Таблица 4

Оценка расходов на мероприятия по повышению квалификации работников предприятия

Должность	Программа обучения	Стоимость обучения, руб.
Ведущий геолог	«Бурение скважин в сложных условиях. Современные методы и технологии»	24 000
Инженер	«Бурение скважин в сложных условиях. Современные методы и технологии»	24 000
Технолог	«Бурение скважин в сложных условиях. Современные методы и технологии»	24 000
Специалист по кадрам	«Специалист по кадрам + 1С: Зарплата и Управление персоналом 8»	16 000
Итого		88 000

Таблица 5

Расчет движения денежных средств по внедренным мероприятиям, тыс. руб.

Период (месяц)	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.
Входящий денежный поток (CashIn)	579,6	579,6	579,6	579,6	579,6	579,6
Исходящий денежный поток (CashOut)	1902,7					
Нарастающий денежный итог	-1323,1	-743,5	-163,9	415,7	995,3	1574,9

Окончание табл. 5

Период (месяц)	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.
Входящий денежный поток (CashIn)	579,6	579,6	579,6	579,6	579,6	579,6
Исходящий денежный поток (CashOut)						
Нарастающий денежный итог	2154,5	2734,1	3313,7	3893,3	4472,9	5052,5

Графически результаты анализа представлены на рис. 5.

Из проведенного анализа видно, что предложенные мероприятия экономически обоснованы. Рекомендованные мероприятия окупились на четвертый месяц реализации, годовая чистая прибыль от предложенных мероприятий составила в 2018 г. 5052,5 тыс. руб.

Внедренные мероприятия оказали влияние и на повышение производительности труда работников предприятия, а также на снижение текучести кадров, т. к. возможность обучения, а также получение материальных стимулов способствовали более качественной работе сотрудников предприятия.

Расчетные значения показателя производительности труда в 2018 г. представлены в табл. 6. На показатель повлияла численность персонала (она увеличилась на 1 человека), а также выручка предприятия, которая в силу проведенных мероприятий увеличивается в среднем на 23 %.

Исходя из анализа полученных значений в табл. 6, а также сравнивая данные показатели с

величинами имеющей место производительности труда работников предприятия, можно сделать вывод, что производительность труда увеличивается на 12,6 % при увеличении численности сотрудников на 4 % и выручки на 23 %.

В 2017 г. выбыло 4 сотрудника. В 2018 г. данный показатель сократился наполовину:

$$K_{\text{выб}} = 2 / 26 = 0,08 \text{ — в 2018 г.}$$

В 2018 г. был принят один новый сотрудник (специалист по кадрам), а также проведена замена двух вышедших:

$$K_{\text{прим}} = 3 / 26 = 0,16 \text{ — в 2018 г.}$$

В табл. 7 представлены значения изменения показателей текучести кадров.

Согласно данным табл. 7, оборот персонала предприятия сократился: по приему на 0,04 единицы (на 20 %), по выбытию — на 0,08 единицы (на 50 %). Коэффициент текучести сократился на 0,04 единицы (на 25 %).

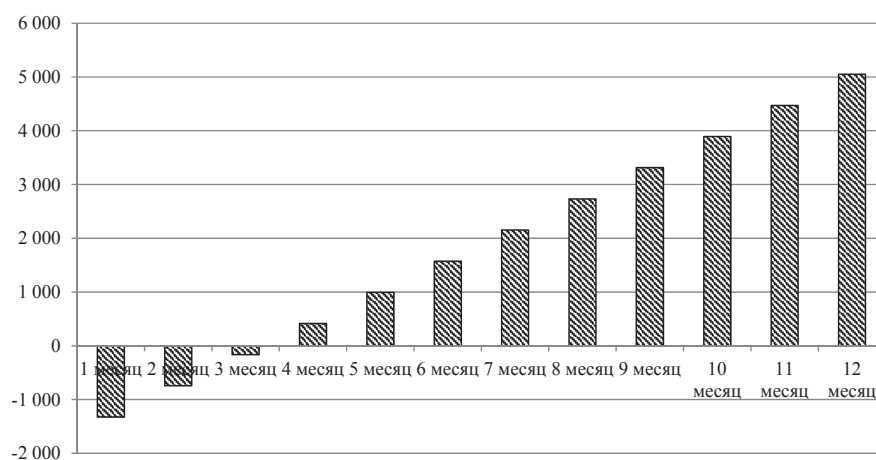


Рис. 5. График окупаемости мероприятий предприятия, тыс. руб.

Таблица 6

Расчетные значения показателя производительности труда предприятия

Наименование показателя	2017	2018	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Выручка предприятия, тыс. руб.	30 241	37 196	6955	23
Среднесписочная численность работников на предприятии, чел.	25	26	1	4
Производительность труда работников, тыс. руб.	1209,64	1430,63	152,41	12,6

Таблица 7

Значения коэффициентов оборота и текучести персонала на предприятии

Коэффициент	2017	2018	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Коэффициенты оборота: по приему	0,2	0,16	-0,04	-20
по выбытию	0,16	0,08	-0,08	-50
Коэффициент текучести	0,16	0,12	-0,04	-25

Итак, можно сделать вывод: рекомендованные в ходе исследований мероприятия по совершенствованию управления персоналом позволили по-

высить эффективность использования трудовых ресурсов, что напрямую сказалось на повышении эффективности функционирования предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверченко, Л. К. Управление персоналом и организации: учеб. пособие для всех форм обучения / Л. К. Аверченко. — Новосибирск : Изд-во Сибир. ин-та управления — филиала Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ 2015. — 203 с.
2. Алавердов, А. Р. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М. : МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити, 2012. — 560 с.
4. Байнев, В. Ф. Экономика предприятия и организация производства : учеб. пособие / В. Ф. Байнев. — Минск : Белорус. гос. ун-т, 2016. — 205 с.
5. Вялкова, Д. В. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов / Д. В. Вялкова, К. В. Некрасов // Молодежь и наука. — 2016. — № 6. — С. 78–83.
6. Лукичева, Л. И. Менеджмент организации: теория и практика / Л. И. Лукичева. — М. : Омега-Л, 2017. — 488 с.
7. Одегов, Ю. Г. Экономика труда / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Юрайт, 2014. — 424 с.
8. Титов, В. И. Экономика предприятия : учебник / В. И. Титов. — 2-е изд., доп. и испр. — М. : Эксмо, 2013. — 416 с.
9. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : Инфра-М, 2014. — 695 с.
10. Управление персоналом : энциклопедия / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2015. — 554 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Коноплева Ирина Аполлоновна — кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Западного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Калининград, Россия. apollo311@mail.ru

Коноплева Валерия Сергеевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства Северного (Арктического) федерального университета, Архангельск, Россия. bora-bora@inbox.ru

REFERENCES

1. Averchenko, L.K. *Upravleniye personalom i organizatsii* [Human Resource Management]. Novosibirsk, Siberian Institute of Management — Branch of Russian Presidential Academy of the National Economy and Public Administration, 2015. 203 p. (In Russ.).

2. Alaverdov A.R., Kuroedova E.O., Nesterova O.V. *Upravleniye personalom* [Human Resource Management]. Moscow, MFPU Sinergiya Publ., 2013. 192 p. (In Russ.).
3. Bazarov T.Yu., Yeremin B.L. *Upravleniye personalom* [Human Resource Management]. Moscow, Yuniti Publ., 2012. 560 p. (In Russ.).
4. Baynev V.F. *Ekonomika predpriyatiya i organizatsiya proizvodstva* [Economics of enterprises and production organization]. Minsk.: Belarusian State University Publ., 2016. 205 p. (In Russ.).
5. Vyalkova D.V., Nekrasov K.V. Povysheniye effektivnosti ispol'zovaniya trudovykh resursov [Improving the efficiency of labor resources use]. *Molodezh' i nauka* [Youth and Science], 2016, no.6, pp. 78–83. (In Russ.).
6. Lukicheva L.I. *Menedzhment organizatsii: teoriya i praktika* [Organization management: theory and practice]. Moscow, Omega-L Publ., 2017. 488 p. (In Russ.).
7. Odegov Yu.G., Rudenko G.G. *Ekonomika truda* [Labor Economics]. Moscow: Yurajt Publ., 2014. 424 p. (In Russ.).
8. Titov V.I. *Ekonomika predpriyatiya* [Enterprise economics]. Moscow, Eksmo Publ., 2013. 416 p. (In Russ.).
9. *Upravleniye personalom organizatsii* [Organization personnel management]. Moscow, Infra-M Publ., 2014. 695 p. (In Russ.).
10. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Moscow, Infra-M Publ., 2015. 554 p. (In Russ.).