

УДК 331.108.26
ББК 65.291.6

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

И. А. Коноплева¹, А. В. Герасимова², В. С. Коноплева³

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

²Калининградский государственный технический университет, Калининград, Россия

³Северный (Арктический) федеральный университет, Архангельск, Россия

Представлены результаты анализа кадровой политики предприятия, работающего на рынке строительных и ремонтных работ. Проведённые исследования позволили выявить имеющиеся у предприятия проблемы и разработать конкретные рекомендации по совершенствованию кадровой политики рассматриваемой компании.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *кадровая политика, персонал, эффективность, управление персоналом, ремонтно-строительные работы, факторный анализ, SWOT-анализ.*

IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

I.A. Konopleva¹, A.V. Gerasimova², V.S. Konopleva³

¹The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, The Western Branch, Kaliningrad, Russia

²Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russia

³Northern (Arctic) Federal University, Arkhangelsk, Russia

The article presents the results of the analysis of the personnel policy of the enterprise operating in the market of construction and repair works. The conducted researches allowed to reveal the problems existing at the enterprise and to develop concrete recommendations on improvement of personnel policy of the considered company.

K e y w o r d s: *personnel policy, personnel, efficiency, personnel management, repair and construction works, factor analysis, SWOT analysis.*

Эффективность управления персоналом неразрывно связана с методами измерения эффективности управленческих решений по основным направлениям функционирования соответствующих отделов, служб, департаментов, занимающихся управлением трудовыми ресурсами предприятия. К этим направлениям относятся формирование кадрового состава, его рациональное использование и развитие

в процессе функционирования предприятия и т.д. Основой всего этого является прежде всего эффективность трудовой деятельности персонала, которую необходимо контролировать, измерять и оптимизировать. При этом внимание следует уделять не только каждому работнику, рабочей группе, но и трудовому коллективу в целом. Если данные процессы выполняются продуктивно, то это говорит о том,

что управление персоналом предприятия находится на высоком качественном уровне.

В целом управление персоналом целесообразно рассматривать как одну из частей управления производством, поскольку трудовая деятельность — важный фактор функционирования предприятия, какой бы формы собственности оно ни было.

В экономике эффективность рассматривается как функция достигнутых результатов относительно затраченных на них ресурсов предприятия, то есть эффективность — это отношение результатов, представленных в стоимостном выражении, к стоимости затрат.

Однако в настоящее время не существует согласованного мнения для выражения критериев эффективности управления персоналом предприятия и того, каким образом проводить измерение эффективности трудовой деятельности. Объясняется это тем, что трудовая деятельность неразрывно связана с производственным процессом и его результатами, развитием предприятия в экономическом плане, социальной компонентой и т. д. Таким образом, сложно использовать количественные методы для определения эффективности управления персоналом, поскольку оценка эффективности управления персоналом должна также рассматриваться и с качественной точки зрения, включая социальные показатели качества трудовой жизни персонала.

К наиболее важным индикаторам, которые используются для оценки качественных характеристик эффективности управления персоналом на предприятии, относятся здоровье членов трудового коллектива, корпоративная этика, образованность, профессионализм, организованность, активность, творчество, мотивация, занятость работника, интенсивность труда, заработная плата. Кроме того, одной из важнейших характеристик работника является также адаптивность, которая показывает, насколько работник может приспособиться к различным изменениям внутри организации или во внешней среде вследствие перемены каких-либо норм, законов, положений, требований. Из понятия «адаптивность» вытекает такое понятие, как «трудовая мобильность», которая характеризует возможность проведения ротации работников или выполнения ими дополнительных или смежных функций и т. д.

Важную роль в производственном процессе играет компетентность работника, которая предполагает у него дополнительные знания, навыки, информационную и техническую вооружённость. В целом компетентность, в сово-

купности с трудовой мобильностью, опытом представляет собой профессионализм работника, который можно охарактеризовать как способность к качественному производительному труду.

Таким образом, использование количественных методов оценки эффективности управления персоналом в неразрывной связи с качественными позволяет выработать определённые рекомендации по совершенствованию кадровой политики конкретного предприятия.

Исследования проводились на предприятии (общество с ограниченной ответственностью), которое занимается ремонтно-строительными, реставрационными, строительными работами, реконструкцией и другими работами, связанными со строительством и ремонтом в Северо-Западном регионе. На начало 2017 г. количество сотрудников предприятия составляло 1 856 человек (в том числе 1 234 мужчины и 622 женщины), на конец 2017 г. — 1 794 человек. В 2016 количество штатных работников составляло 1 920 человек (в том числе 1 264 мужчины и 656 женщин), в 2015 — 1 930 человек (в том числе 1 255 мужчины и 675 женщин). Численность работников изменяется, что связано с реализацией проектов предприятия: в случае, когда реализуются большие проекты, контингент предприятия увеличивается.

Структура обеспеченности работниками предприятия, по итогам 2017 г. относительно плана и 2016 г. приведена в табл. 1. Следует отметить, что по итогам 2017 г. в компании обеспеченность трудовыми ресурсами была по всем параметрам ниже плановых показателей и фактических показателей 2016 г.

На анализируемом предприятии фонд рабочего времени в 2017 г. меньше, чем в 2016 г. на 106 444 часа. Отклонение от плана составило 129 041 час.

В ходе работы также был проведён анализ текучести кадров на предприятии в 2016 и 2017 гг. Результаты анализа представлены в табл. 2.

Из табл. 2 видно, что численность персонала к началу 2017 г. сократилась на 70 чел., что составило 96,5 %. В организации наблюдается большая текучесть кадров. В 2016 г. коэффициент текучести кадров составил 8,6, а к концу 2017 г. вырос до 10,6, в то время как среднероссийский показатель естественной текучести составляет 3–5 %. Связано это прежде всего с экономической ситуацией в стране и кризисными явлениями, что сказалось на необходимости сокращения некоторых работников. Кроме того

Таблица 1

Структура обеспеченности работниками предприятия, по итогам года

Показатель	2016	2017		Отклонение от 2016 г.	Отклонение от плана
		План	Факт		
Среднесписочная численность персонала, человек	1 920	1 900	1 856	-64	-44
Общее число отработанных работниками, человекоднев	414 720	412 300	400 896	-13 824	-11 404
Общее число отработанных работниками, человекочасов	3 193 344	3 215 940	3 086 899	-106 444	-129 041
Среднее число дней отработанных одним работником в год, дней	216	217	216	0	-1
Среднее число часов отработанных одним работником за смену, часов	7,7	7,8	7,7	0	-0,1
Фонд рабочего времени, часов	3 193 344	3 215 940	3 086 899	-106 444	-129 041
в том числе сверхурочно отработанное время	21 870	-	20 916	954	-

Таблица 2

Текущность кадров предприятия в 2016 и 2017 гг.

Показатель	2016	2017	Изменение	
			(+/-)	%
Состояло в штате предприятия на начало года, человек	2003	1933	- 70	96,5
Принято в штат предприятия, человек	97	131	34	135,1
Выбыло с предприятия:	167	198	31	118,6
– по сокращению штата работников	65	81	16	124,6
– увольнение по собственному желанию работника	98	112	14	114,3
– за нарушение трудовой дисциплины и правил охраны труда	4	5	1	125,0
Фонд рабочего времени, часов	3 193 344	3 086 899	-106 445	96,6
Всего число часов, пропущенных сотрудниками предприятия в течение года, включая болезни, прогулы, отгулы за свой счёт, за исключением отгулов по инициативе администрации и отпусков, часов	9 860	8 670	-1 190	87,9
Состояло на конец года, человек	1 933	1 866	- 67	96,5
Коэффициент текучести кадров	8,6	10,6	2,0	123,3

на текучесть кадров повлияли тяжёлые условия труда, что повлекло за собой увольнение работников по собственному желанию.

Однако несмотря на значительную текучесть кадров предприятие успешно завершило запланированные проекты, что позволило вы-

полнить все обязательства, принятые на себя администрацией компанией и закреплённые в коллективном трудовом договоре. Своевременно и в полном объёме производились выплаты по всем разделам и статьям коллективного трудового договора.

Таким образом, оценка количественных характеристик кадровой политики на рассматриваемом предприятии позволила сделать вывод о том, что кризисные явления в стране негативно отразились на показателях трудовых ресурсов компании. Наблюдается сокращение штатов, выросли показатели коэффициента текучести кадров, сокращён баланс рабочего времени организации, уменьшилось сверхурочно отработанное время и т. д.

Также на предприятии было проведено исследование социально-психологического климата. Факторный анализ показал:

1. На предприятии социально-психологический климат в основном складывается под воздействием организации управления, его регламентированности, а не взаимоотношений и коммуникаций с коллегами по работе или с непосредственным руководителем.

2. Высшее руководство предприятия больше склоняется к авторитарному стилю, в то время как руководители подразделений и служб проявляют тенденцию к стилю коллегиальному.

3. Основным мотивом негативных отношений между работниками предприятия, как правило, становится достаточно низкий уровень профессионализма. Это требует от руководства принятия дополнительных соответствующих мер по повышению профессионального уровня сотрудников в рамках кадровой политики предприятия.

4. Отмечается определённый недостаток информации о планах и перспективах развития предприятия из-за высокой степени формализованности функционально-ролевых и деловых отношений, чёткости и определённости текущих оперативных требований.

5. У работников предприятия затруднено формирование чувства вовлечённости, лояльности к организации и росту продуктивности из-за недостатка сведений о существующем положении дел на предприятии, перспективах его развития, будущего развития трудового коллектива, а также каждого работника предприятия.

6. Одним из важных моментов работники предприятия указывают невысокую конфликтность в коллективе.

В целом, обобщённая оценка социально-психологического климата в коллективе рассматриваемого предприятия может характеризоваться как среднеудовлетворительная. При этом оценка персоналом социально-психологического климата достаточно высокая. Работники предприятия ориентированы в основном на коллективный труд, что объясняется

спецификой функционирования предприятия. Однако напряжённость в отношениях внутри коллектива вследствие недостаточного уровня профессиональной подготовки потребовала провести анализ системы внутрифирменного обучения на предприятии, который показал, что руководство проводит корпоративное обучение и тренинги для персонала. Было проведено анкетирование работников предприятия, которое показало, что к основным тренингам, проводимым на предприятии, относятся: история предприятия — 36 %; обучение технике безопасности — 88 %; производственное обучение — 73 %; возможности карьерного роста — 38 %; навыки работы на компьютере — 67 %; управление качеством — 69 %; описание должностных обязанностей — 88 %; другое — 10 %. Указанные тренинги не вполне удовлетворяют работников предприятия, что требует от руководства усилить внимание к профессиональному развитию персонала.

По результатам исследований был проведён анализ качественных характеристик кадровой политики предприятия, представленный в табл. 3.

Из табл. 3 видно, какие области кадровой политики нереализованы: существуют проблемы в связи с неудовлетворительным состоянием здоровья персонала, недостаточно высокий уровень образования, специализации и профессионализма работников.

Для выявления сильных и слабых сторон в кадровой политике предприятия был проведён SWOT-анализ. Матрица SWOT-анализа представлена на рисунке.

Таким образом, в процессе исследований определены проблемные области кадровой политики на предприятии, на которые необходимо в первую очередь должны быть нацелены мероприятия по совершенствованию работы с персоналом компании. В целом можно сделать вывод, что выполненный анализ кадровой работы на предприятии позволил определить особенности использования трудовых ресурсов, а выполненная количественная и качественная оценка кадровой работы предприятия даст возможность разработать стратегию управления персоналом, которая на предприятии должна включать следующие направления:

1. Определение социально-экономических целей управления персоналом. Это означает, что в случаях принятия решений в области управления персоналом должны учитываться как экономические факторы, так и интересы и потребности работников (достойные условия и оплата труда, возможности карьерного роста,

Таблица 3

Оценка элементов кадровой политики предприятия

Показатель кадровой политики	Формула расчёта	Результат		
		2015	2016	2017
Состояние здоровья персонала, %	Общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни / Баланс рабочего времени · 100 %	1,53	1,55	1,36
Возрастная структура коллектива, %	Численность персонала до 30 лет / Среднесписочная численность · 100 %	25,8	25,7	26,1
Профессионализм персонала, %	Число работников, прошедших аттестацию в текущем году / Среднесписочная численность × 100 %	45,4 (плановая)	5,9 (внеплановая)	7,1 (внеплановая)
Образование персонала, %	Численность работников с высшим образованием / Среднесписочная численность	21	23,5	22,5
Уровень кадровой специализации, %	Численность специалистов / Среднесписочная численность · 100%	27,9	28,4	28,5
Стимулирование персонала, %	Фонд премий и компенсаций, факт/ Фонд премий и компенсаций, план · 100 %	88,7	98,6	96,7
Стабильность персонала, %	Численность персонала на конец года / Численность персонала на начало года · 100 %	100,62	99,48	95,65

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<p>Стабильная работа предприятия. Разработаны положения о кадровой политике, обеспечении трудовой деятельности персонала и др. Большой опыт работы производственного персонала. Снижение удельных затрат за счёт внедрения передовых производственных технологий и новейшего оборудования</p>	<p>Текущая численность персонала выше среднероссийских показателей. Распределение социальных льгот осуществляется вне зависимости от результатов работы сотрудников. Существуют потери в трудовых ресурсах предприятия из-за неудовлетворительного состояния здоровья персонала. Невысокий уровень образования, специализации и профессионализма работников</p>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<p>Создание известного бренда предприятия. Организация стабильности предприятия на рынке строительно-ремонтных работ. Внедрение привлекательного компенсационного пакета. Социальная политика, ориентированная на работников предприятия</p>	<p>Снижение кадрового потенциала компании из-за сокращения уровня образованности, профессионализма и специализации кадров. Удалённость от центров обучения кадров. Переманивание специалистов со стороны конкурентов. Старение руководства предприятия и высокопрофессиональных специалистов. Недостаточность молодых кадров</p>

Матрица SWOT-анализа кадровой политики предприятия

развитие и реализация потенциала сотрудников предприятия и т. д.).

2. Формирование идеологии и принципов кадровой работы. В данном случае идеологи-

ческая сторона кадровой работы должна отражаться во внутренних организационных документах, а также должна быть реализована на предприятии всем аппаратом управления.

Кадровые идеологические документы должны представлять собой комплекс этических норм и правил, которые не должны нарушаться в работе с сотрудниками предприятия. Однако по мере развития предприятия, изменения внутренних и внешних условий данные документы могут редактироваться.

3. Определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов предприятия.

Стратегия управления персоналом взаимосвязана и определяется стратегической линией развития предприятия, при этом являясь центральной самостоятельной функцией его деятельности. Здесь следует отметить, что стратегия управления персоналом является базисом для развития кадровой политики предприятия и зависит прежде всего от имеющихся в наличии или потенциальных кадровых ресурсов, поскольку в данном контексте работники, занятые в обществе, представляют собой самостоятельные человеческие ресурсы, которые, в зависимости от профессиональных способностей и качества, могут решать разнообразные задачи, возникающие в условиях функционирования предприятия.

В настоящее время перед предприятием стоит ряд сложных задач, важнейшая из которых — наиболее эффективно использовать кадровый потенциал. Для решения этой задачи на предприятии в ходе проведённых исследований были выработаны рекомендации для развития кадровой политики в области управления персоналом, под которой понимается главное направление работы соответствующего отдела предприятия. Данное направление включает в себя совокупность методов, форм, принципов организационного обеспечения, которые позволяют определить цели и задачи, ориентированные на укрепление, сохранение, развитие кадрового потенциала, а также на создание сплочённого высококвалифицированного коллектива, способного оперативно реагировать на вызовы внешней среды с учётом стратегии развития предприятия.

Кадровая политика предприятия должна предусматривать переход от традиционной практики работы с сотрудниками к эффективному системному подходу в управлении персоналом предприятия. Для того чтобы реализовать данную задачу, следует увеличить спектр обязанностей существующего отдела по управлению персоналом, дополнив его следующими функциями:

1. Планирование кадровых ресурсов — является важнейшей задачей сотрудников отдела по управлению персоналом. Данная задача должна решаться в соответствии со стратегией развития предприятия и общества в целом.

2. Обучение сотрудников. Как показали исследования, обучение работников предприятия проводится недостаточно. Необходимо вводить курсы повышения квалификации, отправлять работников учиться за счёт предприятия и т. д.

3. Работа с персоналом. К ней относится повышение, перевод, понижение или увольнение сотрудника в зависимости от результатов обучения и повышения квалификации на основе проведённой аттестации.

4. Подготовка руководящих кадров, которой надо заниматься заблаговременно, подбирая кандидатов, желательно, из своих сотрудников.

5. Создание кадрового резерва, подбор кандидатов, соответствующих намеченной должности, определение групп кадрового резерва.

6. Отбор персонала из группы резерва, который возникает в случае необходимости и появления вакантной должности.

7. Оценка трудовой деятельности каждого работника включает постоянный мониторинг и контроль за качеством работы сотрудников, проведение аттестаций, опросов коллег и т. д.

Основные направления кадровой политики практически должны совпадать с функциями отдела по управлению персоналом предприятия и стоящими перед ним задачами.

Однако приоритетной целью отдела является обеспечение предприятия профессиональными, хорошо обученными кадрами, которые способны эффективно решать задачи предприятия, их эффективное использование, социальное и профессиональное развитие. Поэтому в данном случае кадровая политика настоятельно требует перестроить работу отдела по управлению персоналом.

Данная перестройка должна проводиться поэтапно:

1-й этап. Разработка основных целей и вытекающих из этих целей задач кадровой политики предприятия с учётом действующих федеральных законов и нормативных документов Российской Федерации.

Цель кадровой политики на предприятии представляет собой рациональное сочетание процессов сохранения, обновления и стабильности оптимального численного и качественного состава персонала предприятия в его профессиональном развитии, которое позволит обеспечить решение производственных задач

предприятия на высокопрофессиональном уровне.

Из указанной цели вытекают следующие задачи кадровой политики отдела по управлению персоналом предприятия:

- разработка и внедрение современной системы обучения и повышения квалификации персонала;

- переход от традиционной работы с кадрами для обеспечения нужд производства и выполнения принятых планов — к планированию персонала, соответствующего основным бизнес-процессам предприятия;

- создание системы внутрифирменных распорядительных, нормативных, методических документов и новых прогрессивных принципов работы с персоналом предприятия;

- формирование и укрепление корпоративной культуры, прогрессивного образа сотрудника предприятия, развитие чувства гордости за счёт принадлежности к предприятию;

- организация развития и обучения персонала на рабочих местах в связи с неразвитостью рынка рабочей силы в регионах;

- поддержка, расширение и увеличение социальной помощи сотрудникам предприятия для того, чтобы уменьшить текучесть кадров и отток высококвалифицированных специалистов в другие компании;

- оценка работников предприятия как на важнейшего ресурса компании;

- уделение значительного внимания подготовке сотрудников самого отдела по управлению персоналом, реорганизация структуры отдела в соответствии со стоящими перед ним задачам.

2-й этап состоит из трёх основных блоков:

1. Исходя из должностных инструкций и требований к кандидату на должность определить качественные требования к персоналу предприятия.

2. С учётом потребности в рабочей силе предприятия по квалификационным характе-

ристикам, должностям и т. д. определить количественные требования к персоналу.

3. Выработать базовые положения кадровой политики предприятия по основным направлениям, к которым относятся создание и подготовка управленческого резерва, отбор, подбор и расстановка кадров, определение уровня компетентности работников, использование кадрового потенциала, соответствующая оплата труда и т. д.

3-й этап. Предприятие выполняет выбор основных методов и форм управления персоналом, разрабатывает инструменты планирования кадров.

4-й этап предполагает разработку плана мероприятий для персонала. Определяются сроки проведения мероприятий и назначаются ответственные исполнители.

Исходя из стратегических задач предприятия по оптимизации и реструктуризации численности работников и повышения эффективности производства главными тенденциями работы с персоналом начиная с 2018 г. должны быть:

- планирование трудовых ресурсов;

- развитие системы обучения, повышения квалификации персонала и организации труда;

- администрирование персонала.

Таким образом, руководству предприятия необходимо уделять внимание каждому специалисту, заниматься планированием его карьерного и профессионального развития, проявлять внимание к его индивидуальным потребностям. Данный подход будет благоприятствовать созданию высокопрофессионального трудового коллектива. Руководство предприятия должно понимать, что основной ресурс — это работники компании, к которым следует относиться как к человеческому капиталу, имеющему свою ценность. В этом случае появляется определённый шанс, что данный капитал будет расти и приумножаться.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А. Р. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М. : МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
2. Безуглова, М. Поэтапность перемен — ключ к успеху / М. Безуглова // Упр. персоналом. — 2016. — № 40. — С. 21—32.
3. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. — М. : Инфра-М, 2013. — 192 с.
4. Жирнов, Д. Оценка должна быть экономически целесообразной / Д. Жирнов // Упр. персоналом. — 2017. — № 36. — С. 39—40.
5. Завьялова, Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е. К. Завьялова // Вестн. С.-Петурб. ун-та. — 2012. — № 2. — С. 78—106.
6. Макарова, И. К. Управление персоналом : учеб. и практикум для приклад. бакалавриата / И. К. Макарова. — М. : Юрайт, 2016. — 304 с.

7. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. — 2011. — № 2. — С. 82—90.
8. Полякова, О. Н. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева, О. Н. Полякова. — М. : Инфра-М, 2013. — 570 с.
9. Сотников, С. А. Управление персоналом организации / С. А. Сотников. — М. : КноРус, 2013. — 512 с.
10. Стародубов, В. И. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / В. И. Стародубов, П. И. Сидоров, И. А. Коноплева. — М. : ГЭОТАР-Медиа, 2006. — 1104 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

Герасимова Ася Владимировна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления персоналом в отраслях и комплексах Калининградского государственного технического университета. Калининград, Россия. asya.gerasimova@klgtu.ru

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

REFERENCES

1. Alaverdov A.R., Kuroyedova E.O., Nesterova O.V. *Upravleniye personalom* [Personnel Management: textbook] — Moscow, MFPU Sinergiya Publ., 2013. 192 p. (In Russ.).
2. Bezuglova M. Poetapnost' peremen — klyuch k uspekhu [Stages of change — the key to success]. *Upravleniye personalom* [Personnel Management], 2016, no. 40, pp. 21—32. (In Russ.).
3. Bukhalkov M.I. *Upravleniye personalom: razvitiye trudovogo potentsiala* [Personnel Management: development of labor potential: textbook]. Moscow, NITs INFRA-M, 2013. 192 p. (In Russ.).
4. Zhirnov D. Otsenka dolzhna byt' ekonomicheski tselesoobraznoy [Assessment should be economically feasible]. *Upravleniye personalom* [Personnel Management], 2017, no. 36, pp. 39—40. (In Russ.).
5. Zavalova E.K. Osobennosti upravleniya chelovecheskimi resursami innovatsionno-aktivnykh kompaniy [Peculiarities of human resources management innovation-active companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg University], 2012, no. 2, pp. 78—106. (In Russ.).
6. Makarova I.K. *Upravleniye personalom* [Personnel Management: tutorial and workshop for applied baccalaureate]. Moscow, Yurayt Publ., 2016. 304 p. (In Russ.).
7. Odegov Yu. Podkhody k upravleniyu chelovecheskimi resursami i ikh vliyaniye na otsenku effektivnosti raboty s personalom [Approaches to human resource management and their impact on the assessment of the effectiveness of staff]. *Kadrovik*, 2011, no. 2, pp. 82—90. (In Russ.).
8. Polyakova O.N., Durakova I. B., Vol'kova L. P., Kobtseva E. N. *Upravleniye personalom* [Personnel management: Textbook]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013. 570 p. (In Russ.).
9. Sotnikov S.A. *Upravleniye personalom organizatsii* [HR Management]. Moscow, KnoRus Publ., 2013. 512 p. (In Russ.).
10. Starodubov V.I., Sidorov P.I., Konopleva I.A. *Upravleniye personalom organizatsii* [The organization personnel Management: a textbook for universities]. Moscow, GEOTAR-Media Publ., 2006. 1104 p. (In Russ.).