СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Балынская Н. Р.

доктор политических наук , директор института экономики и управления, зав. кафедрой государственного муниципального управления и управления персоналом, Магнитогорский государственный технический университет имени Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, г. Магнитогорск, проспект Ленина, д. 38, balynskaya@list.ru

Синицына О. Н.

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры государственного муниципального управления и управления персоналом, Магнитогорский государственный технический университет имени Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, г. Магнитогорск, проспект Ленина, д. 38, oksana.sinitsyna@list.ru

Кузнецова Н. В.

кандидат педагогических наук, доцент доцент кафедры менеджмента, Магнитогорский государственный технический университет имени Г. И. Носова (Россия), 455000, Россия, г. Магнитогорск, проспект Ленина, д. 38, nina-kw@mail.ru

УДК 331.108
ББК 65.291.6-21

Цель. Рассмотреть актуальные вопросы формирования системы управления кадровым потенциалом современной организации и ее влияние на эффективность деятельности предприятия.

Методы. В работе авторы использовали методы количественной, балльной оценки и расчеты эффективности мероприятий по формированию системы управления кадровым потенциалом современного предприятия, а также методы экономико-статистического анализа.

Результаты и практическая значимость. В статье предложены принципы формирования системы управления кадровым потенциалом организации, учитывающие возможности соединения интересов работников и организации. Разработаны направления системы управления кадровым потенциалом организации: тактические и стратегические.

Научная новизна. Выявлена сущность рационального использования кадров организации, заключающаяся в более полном раскрытии способностей работников предприятия, обеспечении творческого и содержательного характера труда, повышении квалификационного уровня работников с учетом его мотивации и оценки вклада каждого работника в итоговые результаты деятельности.

Ключевые слова: кадры, управление кадрами, кадровый потенциал, система управления кадровым потенциалом.

THE SYSTEM OF TALENT MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISE

Balynskaya N. R.

PhD (Politics), Director of Economics and Management Institute, Head of State Municipal Administration and Personnel Management Department, Magnitogorsk State Technical University named after G. I. Nosov (Russia), 38, Lenina Avenue, Magnitogorsk, Russia, 455000, balynskaya@list.ru

Sinitsyna O. N.

Candidate of Sciences (Pedagogical), Associate Professor, Assistant Professor of State Municipal Administration and Personnel Management Department, Magnitogorsk State Technical University named after G. I. Nosov (Russia), 38, Lenina Avenue, Magnitogorsk, Russia, 455000, oksana.sinitsyna@list.ru

© Балынская Н. Р., Синицына О. Н., Кузнецова Н. В., 2016

Kuznetsova N. V.

Candidate of Sciences (Pedagogical), Associate Professor, Assistant Professor of Management Department, Magnitogorsk State Technical University named after G. I. Nosov (Russia), 38, Lenina Avenue, Magnitogorsk, Russia, 455000, nina-kw@mail.ru

Purpose. To consider the current issues of the formation of human resources management of the modern enterprise and its impact on the effectiveness of the company.

Methods. In this paper the authors used quantitative methods, scoring and calculations of the effectiveness of formation of human resources management system of modern enterprise, as well as methods of economic and statistical analysis.

Results and practical significance. The authors proposed principles of formation of human resources management system of the enterprise, taking into account the possibility of connection the interests of employees and the organization, developed management directions of human resources management system: tactical and strategic.

Scientific novelty. The authors revealed the essence of the rational use of organizational staff, consisting in a full disclosure of abilities of employees, providing creative and meaningful nature of work, raising the qualification level of employees based on their motivation and evaluation of the contribution of each employee in the final results of operations.

Key words: stuff, human resource management, human resources, human resources management system.

Управление кадрами – одна из важнейших функций любой организации, и особое значение данный аспект приобретает в современных условиях рыночной экономики. От эффективности реализации кадровой политики руководством зависит мотивация персонала, производительность труда, а, следовательно, и прибыль предприятия. Переход к современным, инновационным технологиям в области управления персоналом невозможен без эффективного использования потенциальных возможностей, заложенных в каждом работнике. Сегодня недостаточно внимания уделяется анализу кадровой политики и эффективности использования трудового потенциала организаций.

Объективные социально-экономические процессы, переживаемый страной кризис сопровождающийся не только серьезными потерями в экономике, но и значительными социальными проблемами, способными дестабилизировать российское общество, заставляют предприятия опираться на инновационное развитие экономики, и важную роль в этом играет кадровый потенциал, своевременная объективная оценка, развитие и управление которым поможет расширить возможности предприятия, вывести его на новый уровень и обеспечить устойчивое развитие [1, 2, 3]. Управление кадрами при этом является одним из важнейших направлений стратегического управления современным предприятием, так как на этапе инновационной экономики и модернизации производства роль работника возрастает, а к его компетенциям, уровню знаний и умениям предъявляются более высокие требования [4, 5, 6]. Борьба за человека – наиболее сложный вид конкурентной борьбы, в которой важно правильно проставить акценты сегодня, так как человеческие ресурсы не безграничны [7]. Эффективное использование возможностей сотрудников, создание условий для более полной реализации и развития их потенциала способствует повышению конкурентоспособности предприятия [8], при этом необходимо ориентироваться на выявление ценностных возможностей и осуществлять инвестирование средств в человеческий капитал [9].

Для эффективного функционирования организации необходимо инвестировать средства не только в производственно-технологические процессы и управление, но и в человеческий капитал. Основополагающим базисом нового подхода к управлению является определение системы бизнес-процессов, которые выполняются на предприятии, дальнейшее их усовершенствование и оптимизация [10], в том числе и в подсистемах управления персоналом предприятия.

В этой связи актуальным является всестороннее изучение кадрового потенциала, проблем его развития, оценка текущего состояния и разработка предложений по разработке системы управления кадровым потенциалом организации.

Вопросы и проблемы управления кадровым потенциалом организаций рассматриваются в трудах зарубежных ученых М. Альберта, Дж. Иванцевича, Р. Марра, М. Х. Мескона, Ф. Хедоури, Г. Шмидта и др.

Идеи управления кадровым потенциалом рассмотрены такими российскими исследователями, как В. В. Адамчук, В. Г. Афанасьев, В. Р. Веснин, А. П. Волгин., Л. С. Дегтярь, А. Я. Кибанов, И. С. Маслова, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пуляев, Л. С. Чижова и др. Ими изучены теоретические и практические аспекты управления кадрами, разработки системы управления персоналом в промышленных и других организациях.

Российские и зарубежные авторы рассматривают и подчеркивают корреляцию понятий «кадровый потенциал» и «управление кадрами», так как при эффективном управлении возможно оптимальное

использование кадров и успешная деятельность организации в условиях рыночной конкуренции и экономического кризиса [11].

Кадры – это люди, характеризующиеся набором индивидуальных качеств, среди которых социальные и психологические играют важнейшую роль. Одна из приоритетных целей управления кадрами в современных условиях определена как сочетание триединства обучения кадров, повышения квалификации и мотивации, необходимых для развития их способностей и стимулирования к качественному выполнению работ.

Человеческий капитал – это стратегический ресурс, имеющийся у каждого, багаж знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него являются образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации [12].

Кадровый потенциал предприятия с одной стороны это умения и навыки работников, используемые для получения прибыли. С другой стороны, кадровый потенциал – это временно свободные или резервные трудовые места, которые потенциально могут быть заняты профессионалами в результате их развития и обучения.

Таким образом, кадровый потенциал организации – это обобщающая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития организации; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы, которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени.

Разница трактовок между понятиями «кадры» и «кадровый потенциал» описана в работах Н. П. Беляцкого, С. Е. Веселько, А. Я. Кибанова и др. Ими подчеркивается, что если «кадры» – это совокупность работников определенных профессий и специальностей, уровня профподготовки и образования, то кадровый потенциал включает в себя не только кадры, но и определенный круг возможностей данной категории кадров в осуществлении целенаправленных действий, вытекающих из задач функционирования и развития системы [13, 14]. Кадровый потенциал организации напрямую зависит от потенциала кадров этой организации, но не является их простой суммой. Он целостностен, принципиально отличен от свойств потенциала каждого работника в отдельности.

В. А. Дятлов, В. Т. Пихало понимают под кадровым потенциалом «совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые исполняет работник как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства» [15].

Таким образом, можно констатировать, что кадровый потенциал – это обобщающая характеристика способностей и возможностей работников предприятия, имеющих необходимую квалификацию, прошедших профессиональную подготовку и обладающих специальными профессиональными знаниями, навыками, умениями, опытом работы и компетенциями в определенной сфере деятельности, способных эффективно выполнять свои функциональные обязанности и давать экономические результаты для достижения целей организации [16].

Параметры кадрового потенциала могут быть охарактеризованы в трех плоскостях – психофизиологический, квалификационный и личностный потенциал [17].

Личностные характеристики работника образуют отдельную группу внутренних факторов формирования системы управления кадровым потенциалом. К числу наиболее важных принято относить:

1. Мотивацию к труду как связующую функцию управления кадрами. Реализация этой функции предполагает разработку систему воздействий на поведение работников для наиболее полного использования их потенциала.

2. Профессионально-квалификационный уровень. Базовое образование, а также стимулирование непрерывного повышения квалификации работников являются основополагающими критериями сформированной системы управления кадровым потенциалом организации. Приемлемость условий приема и обучения оказывают влияние на ход принятия решений руководством организации о найме новых, уже отвечающих всем предъявляемым требованиям сотрудников или о вложении средств организации в развитие кадрового потенциала постоянных кадров [18].

Проблемы, возникающие при развитии потенциала, являются важными источниками знаний и рассматриваются как таковые [19] . Знания сотрудников являются ключевым фактором, определяющим стоимость организации, поэтому предприятия должны быть в состоянии определять, управлять и измерять их [20]. Необходимо, чтобы в организации осуществлялся мониторинг всех составляющих профессионально-квалификационных характеристик работника.

3. Опыт работы как платформа для развития и повышения мастерства и профессионализма работника [21].

4. Результативность труда как показатель психофизиологических возможностей работников, соответствующий научно-обоснованным затратам труда в конкретных организационно-технических условиях [14].

5. Личностные характеристики как показатель индивидуального проявления кадрового потенциала работника организации.

Мы согласны с мнением Е. Н. Коломоец, Н. В. Кузьминой и С. А. Шапиро, что система управления кадровым

потенциалом в условиях инновационного развития предприятия ориентируется на выполнение следующих задач.

Во-первых, обеспечение соответствия количественных и качественных показателей и характеристик кадров стратегическим целям организации [22].

Во-вторых, это объединение работников не только на организационном уровне, но и на уровне общих целей, ценностей и традиций, что означает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов-специалистов, объединенных общими стратегическими целями и корпоративной культурой [3; 17].

Н. В. Кузьмина включает в систему управления кадровым потенциалом управление компетенциями, профессиональное обучение и управление деловой карьерой [17]. При этом, разделяя точку зрения Н. В. Кузьминой, Ю. Н. Арсеньев в качестве важнейшей функции управления потенциалом персонала предлагает указывать функцию управления деловой карьерой [23].

В условиях же все возрастающей конкуренции на рынке труда функциями управления кадровым потенциалом становятся планирование, организация и контроль данной системы. Эти функции могут быть реализованы через четкое распределение должностных и функциональных обязанностей; продвижение работников по карьерной лестнице; обучение и повышение квалификации; мотивацию и стимулирование работников к более продуктивному труду.

Система управления кадровым потенциалом (далее СУКП) – это совокупность взаимовлияющих отдельных функциональных подсистем, осуществляющих согласованную деятельность, целью которой является полное и своевременное обеспечение формирования, развития и использования потенциала каждого работника (рис. 1).

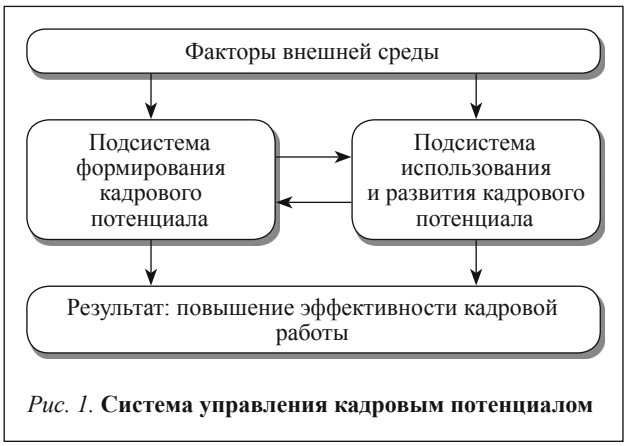


Рис. 1. **Система управления кадровым потенциалом**

Главной целью системы управления кадровым потенциалом является четкая организация взаимодействия всех функциональных подсистем. Данная цель может быть достигнута за счет эффективной кадровой политики, соответствующих принципов и методов управления персоналом, а также инновационной кадровой стратегии.

Главная цель СУКП определяет подцели и принципы системы управления кадровым потенциалом, отражающие объективные тенденции, социальные и экономические законы, рекомендации теории управления.

Формируя и реализуя систему управления кадровым потенциалом важно учитывать влияние внешних и внутренних факторов, их взаимосвязь и взаимообусловленность влияния. Классификация факторов формирования системы управления кадровым потенциалом организации представлена на рис. 2.

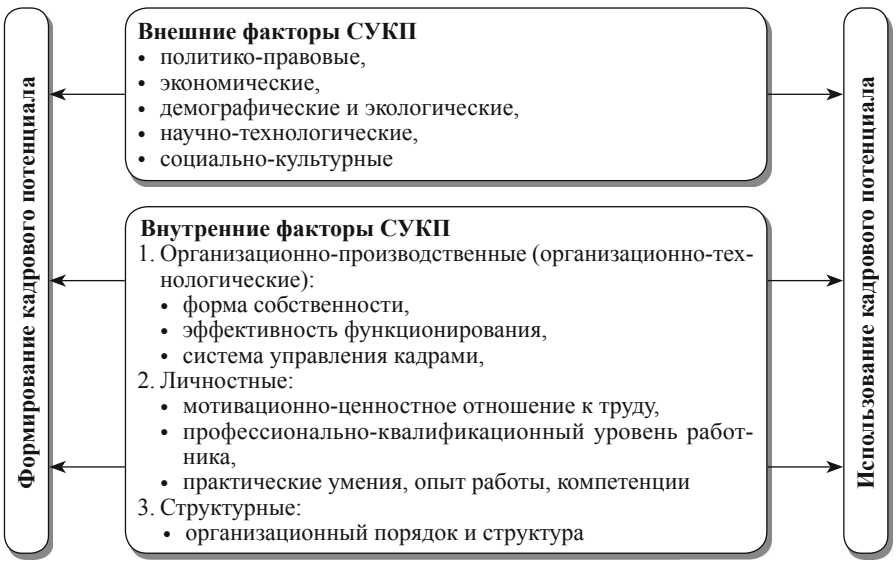


Рис. 2. **Факторы формирования системы управления кадровым потенциалом организации**

Управление кадровым потенциалом в рамках системы должно опираться на следующие принципы:

1) эффективность найма, отбора, подбора, расстановки кадров;

2) справедливость распределения нагрузки, оплаты по результатам труда на основе объективной оценки;

3) стимулирование труда и повышение квалификационного уровня кадров;

4) возможность реального профессионального продвижения в соответствии с результатами труда, уровнем квалификации, способностями, личными интересами, возможностями и потребностями сотрудников организации.

Также, система управления кадровым потенциалом как открытая и сложная система базируется на следующих принципах системного подхода [24]:

- принцип неаддитивности (основан на том, что система управления кадровым потенциалом не равна простой сумме входящих в нее систем);
- принцип эмерджентности (определяет насколько уровень целевых функций системы управления кадровым потенциалом совпадает с целями составляющих ее подсистем);
- принцип адаптивности (основан на необходимости системы управления кадровым потенциалом адаптироваться к меняющимся факторам внешней и внутренней среды для сохранения стабильности своего функционирования);
- принцип альтернативности (основан на влиянии принимаемых руководителем или специалистом кадровой службы решений от параметров и условий, конкретных ситуаций, возникающих в процессе формирования и развития кадрового потенциала работников);
- принцип целостности (означает, что система управления кадровым потенциалом существует как упорядоченная совокупность подсистем, выполняющих заложенные базовые функции);
- принцип обратной связи (определяется характером поступающей информации о ключевых характеристиках персонала и используется в организации для процесса управления кадровым потенциалом);
- принцип мультипликативности (основан на том, что положительные и отрицательные эффекты в системе обладают свойствами умножения, а не сложения);
- принцип совместимости (основан на совместимости составляющих подсистем управления кадровым потенциалом не только с большой системой – системой управления персоналом организации, но и между составляющими);
- принцип комплексности (основан на системной увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия и нацелен на достижение конечного практического результата).

Принципы взаимосвязаны между собой, находятся в постоянном развитии, совершенствуются и конкретизируются. Предложенные принципы управления кадровым потенциалом организации отличаются тем, что подчеркивают возможности объединения интересов работников и организации.

Система управления кадровым потенциалом представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов, совокупность взаимовлияющих отдельных функциональных подсистем (рис. 3).

Деятельность службы управления кадрами при формировании системы управления кадровым потенциалом в первую очередь должна основываться на мониторинге кадров предприятия. Это ключевая подсистема управления кадровым потенциалом организации, обуславливающая основные направления деятельности всех остальных подсистем.

Многие современные организации нерегулярно или необъективно осуществляют мониторинг системы управления кадровым потенциалом. На российских предприятиях целенаправленно занимаются только планированием и прогнозированием количественной потребности кадров, состава кадров, что необходимо для перспективного периода и выполнения плановых показателей эффективно. Но при этом игнорируются остальные составляющие СУКП.

Особую актуальность приобретает системный подход к управлению кадрами. Подсистема найма

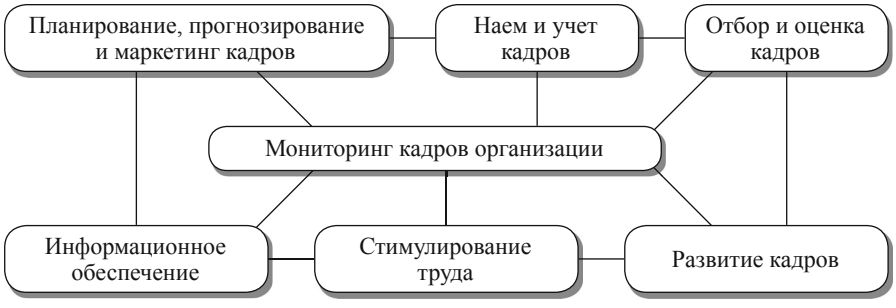


Рис. 3. **Элементы системы управления кадровым потенциалом**

позволяет обеспечить организацию кадрами в качественном и количественном отношении. Руководство организации должно постоянно корректировать принятые ориентиры, адаптировать с учетом воздействующих факторов внешнего окружения, а работники анализировать и пересматривать собственную деятельность, повышать квалификацию, адаптировать деятельность к меняющимся условиям и ситуации [25].

Практическая деятельность по формированию системы управления кадровым потенциалом предполагает тактическое (подразумевает реализацию текущих кадровых функций) и стратегическое (ориентировано на разработку и реализацию стратегии развития системы управления персоналом организации в целом) направления.

Таким образом, основополагающим фактором экономического роста предприятия является адаптивная, гибкая, кадровая политика и четкая система управления кадровым потенциалом. Формирование и использование кадрового потенциала осуществляется на основе ряда специфических принципов, требует изучения и системного подхода в условиях острой конкурентной борьбы между предприятиями. Для ее реализации и функционирования организации необходимо:

- устанавливать нормы труда и по мере внедрения новых технологий;
- совершенствовать организацию труда работников, организовывать внедрение инновационных методов работы;
- устанавливать гибкий режим работы;
- организовывать своевременное обучение и повышение квалификации работников;
- разработать индивидуальные карты карьерного продвижения;
- изучать мотивирующие факторы и внедрять стимулирующие системы;
- изучать причины простоев и постоянно проводить профилактические мероприятия;
- разработать эффективные методы управления конфликтами и стрессами.

Как показал проведенный анализ, система управления кадровым потенциалом влияет на конкурентоспособность как отдельного работника, так и предприятия в целом. Эффективность предложенной системы управления кадровым потенциалом подтверждается повышением производительности труда в конкретных производственных условиях; снижением простоев и конфликтов; повышением трудовой мотивации и приверженности работников своей организации.

Литература:

1. Регулирование социально-экономических и политических процессов России: история и современность: монография /Под ред. Н. Р. Балынской. СПб.: ИНФО-да, 2014. 171 с.
2. Тургель И. Д. Российский рынок труда: тенденции и угрозы развития в условиях экономического кризиса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. №1. С. 49–61.
3. Коломоец Е. Н. Управление кадровым потенциалом организации [электронный ресурс]. URL: http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc (дата обращения 27.02.2016).
4. Балынская Н. Р., Кузнецова Н. В., Синицына О. Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. №2 (14). С. 127–138.
5. Управление персоналом в современной организации: монография / Под ред. С. С. Чернова. Книга 3. Новосибирск: СИБПРИНТ, 2010. 222 с.
6. Балынская Н. Р. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда: монография. СПб.: Инфо-да, 2014. 144 с.
7. Конкурентоспособность территорий и качество жизни населения: подходы, оценки, перспективы: монография / Под ред. М. В. Гукаловой. Новосибирск: СибАК, 2015. 246 с.
8. Кузнецова Н. В., Синицына О. Н. К вопросу о стратегии управления персоналом организации// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. №6. С. 224–229.
9. Кузнецова Н. В., Синицына О. Н. Бренд, брендинг, бренд-менеджмент: к вопросу о роли в деятельности современной организации // Экономика и политика. 2014. №2 (3). С. 118–122.
10. Современная модель эффективного бизнеса: монография / Под ред. С. С. Чернова. Книга 10. Новосибирск: СИБПРИНТ, 2012. 189 с.
11. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2009. 170 с.
12. Исаченко И. И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2013. 206 с.
13. Беляцкий Н. П. Управление персоналом. Мн.: Интерпрессервис, 2002. 352 с.
14. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
15. Дятлов В. А., Пихало В. Т. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. М. : ПРИОР, 2010.
16. Маслов Е. В. Управление человеческими ресурсами предприятия: учеб. пособие. / Под ред. П. В. Шеметова. М.: Инфра-М, 2009.
17. Кузьмина Н. В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., 2004.

18. Мак Ноттон Д., Карисон Д. Дж., Дитц К. Т. Кадры современных организаций. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 549 с.
19. Ubels J., Naa-Aku Acquaye-Baddoo, Fowler A. Capacity Development in Practice. London – Washington, DC, 2010. 361 p.
20. Malik K. P., Malik S. Value Creation Role of Knowledge Management: a Developing Country Perspective // The Electronic Journal of Knowledge Management. 2008. №6. Issue 1, Pp. 41–48.
21. Пошерстник Н. В., Мейксин М. С. Кадры предприятия. СПб.: Герда, 2008. 296 с.
22. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. М.: ГроссМедиа, 2007. 248 с.
23. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления. Учеб. пособ. для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 288 с.
24. Кузнецова Н. В. Менеджмент и маркетинг: учеб. пособие для студентов специальности «Технология художественной обработки материалов». Магнитогорск: МаГУ, 2010. 194 с.
25. Синицына О. Н. Бенчмаркинг персонала организации // Инновационный Вестник Регион. 2013. №4.2. С. 39–46.

References:

1. Regulation of the socio-economic and political processes of Russia: history and modernity: monograph /Ed. by N. R. Balynskaya. SPb: INFO-da, 2014. 171 p.
2. Turgel I. D. Russian labor market: trends and development threats during the economic crisis // Natsionalnyye interesy: prioritety i bezopasnost. 2010. №1. Pp. 49–61.
3. Kolomoyets Ye. N. Human resources management of organization [e-resource]. URL: http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc (date of reference 27.02.2016).
4. Balynskaya N. R., Kuznetsova N. V., Sinitsyna O. N. Performance evaluation indicators of human capacity of an enterprise // Voprosy upravleniya. 2015. №2 (14). Pp. 127–138.
5. Human resource management in the modern organization: monograph / Ed. by S. S. Chernova. 3rd book. Novosibirsk SIBPRINT, 2010. 222 p.
6. Balynskaya N. R. Personnel management of the enterprise on the basis of mechanisms of reproductive work stimulation: monograph. SPb.: Info-da, 2014. 144 p.
7. Competitiveness of territories and people's quality of life: approaches, assessment and prospects: monograph / Ed. by M. V. Gukalova. Novosibirsk: SibAK, 2015. 246 p.
8. Kuznetsova N. V., Sinitsyna O. N. To the question of the HR strategy // Sovremennyye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyy vzglyad. 2010. №6. Pp. 224–229.
9. Kuznetsova N. V., Sinitsyna O. N. Brand, branding, brand management: the question of the role in the modern organization // Ekonomika i politika. 2014. №2 (3). Pp. 118–122.
10. The modern model of efficient business: monograph / Ed. by S. S. Chernov. 10th book. Novosibirsk: SIBPRINT, 2012. 189 p.
11. Travin V. V., Dyatlov V. A. Personnel management fundamentals. M.: INFRA-M, 2009. 170 p.
12. Isachenko I. I. Human Resource Management: tutorial. M.: MGUP imeni Ivana Fedorova, 2013. 206 p.
13. Belyatskiy N. P. Personnel Management. Minsk: Interpresservis, 2002. 352 p.
14. Management of the organization's personnel: textbook / Ed. by A. Ya. Kibanov. M.: INFRA-M, 2010. 695 p.
15. Dyatlov V. A., Pikhalo V. T. Personnel Management: textbook for students of economic universities and faculties. M.: PRIOR, 2010.
16. Maslov Ye. V. Human resource management: textbook. / Ed. by P. V. Shemetova. M.: INFRA-M, 2009.
17. Kuzmina N. V. Human resources management system in the integrated corporate structures: PhD thesis (Economic Sciences). M., 2004.
18. McNaughton D., Karison D. J., Dietz K. T. Stuff of modern organizations. M.: UNITI-DANA, 2004. 549 p.
19. Ubels J., Naa-Aku Acquaye-Baddoo, Fowler A. Capacity Development in Practice. London – Washington, DC, 2010. 361 p.
20. Malik K. P., Malik S. Value Creation Role of Knowledge Management: a Developing Country Perspective // The Electronic Journal of Knowledge Management. 2008. №6. Issue 1, Pp. 41–48.
21. Posherstnik N. V., Meyksin M. S. Company personnel. SPb: Gerda, 2008. 296 p.
22. Shapiro S. A. Fundamentals of personnel management in modern organizations: a unique approach that provides efficient operation of the company. M.: GrossMedia, 2007. 248 p.
23. Arsenyev Yu. N. Personnel management. management models. Textbook. M.: UNITI-DANA, 2012. 288 c.
24. Kuznetsova N. V. Management and marketing: a textbook for students of «Art Material processing» specialty. Magnitogorsk: MaGU, 2010. 194 p.
25. Sinitsyna O. N. Benchmarking of Staff // Innovatsionnyy Vestnik Region. 2013. №4.2. P. 39–46.