УДК : 331.108.26 DOI: 10.12737/16821

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT КАК ИННОВАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Коптева Ж.Ю., Варфоломеев А.Г. [1]

В настоящее время изменение экономических условий функционирования российских компаний повлекло за собой необходимость внедрения инновационного подхода в отношении управления персоналом. В данной статье рассматриваются основные направления построения эффективной системы инновационного управления персоналом на основе применения технологий Human Resource Management. Создание благоприятной инновационной атмосферы предполагает выявление факторов, влияющих на процесс внедрения нововведений в организации, которые необходимо учитывать HR-менеджеру в своей работе с персоналом. На основании результатов, полученных в процессе исследования, можно выделить следующие группы факторов: политические; юридические; организационно-экономические; социально-психологические; технические. Предложен алгоритм построения корпоративной системы обучения персонала с использованием PESTEL анализа, потому как внедрение каких-либо инноваций в организации, как следствие, требует обучение и развитие кадров.

Ключевые слова: менеджмент персонала, инновации, инновационный кадровый менеджмент, инновационные кадровые технологии, HR-технологии.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE TECHNOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT

KOPTEVA Z.Y. – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Public Policy and Territorial Management, Southwest State University (Russian Federation, Kursk), e-mail: koptevvv@mail.ru

VARFOLOMEEV A.G. – Candidate of Historical Sciences, Associate Professor at the Department of Regional Economics and Management, Southwest State University (Russian Federation, Kursk), e-mail: varfalex103@yandex.ru)

Nowadays changes in economic conditions of functioning of Russian companies have led to a need to introduce an innovative approach to personnel management. The article discusses the main directions of building an effective system of innovative human resource management through the application of technologies of Human Resource Management. Creating a supportive atmosphere of innovation involves identifying the factors that influence the process of introducing innovations in the organization, which HR-managers should consider in their work with the staff. Based on the results obtained during the study, there are the following groups of factors: political; legal; organizational and economic; social and psychological; technical. The classification of the main functions of HR-managers is presented in detail in the article and an algorithm for constructing a corporate personnel training system using PESTEL analysis is given. The introduction of any innovation in the organization as a consequence requires training and development of staff. Innovative personnel management system will help to build a competent and efficient work of employees and improve communication within the organization, which in its turn, will have a positive impact on revenues and profitability of the company.

Keywords: personnel management, innovation, innovative personnel management, innovative technology personnel, HR-technology.

Коптева Жанна Юрьевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры государственной политики и территориального управления, Юго-Западный государственный университет (Российская Федерация, г. Курск) e-mail: koptevvv@mail.ru

Варфоломеев Александр Геннадьевич – кандидат исторических наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет (Российская Федерация, г. Курск), e-mail: varfalex103@mail.ru)

На сегодняшний день в связи со сложившейся ситуацией в мире после, того как США и Евросоюз ввели ряд экономических санкций, направленных против России, возникла объективная необходимость устойчивого развития национального производства для обеспечения политической и экономической безопасности страны[1]. Совершенствование всех отраслей экономики в современном мире сложно представить без учета новейших тенденций в развитии технологий менеджмента. Широкий спектр внутренних структурных характеристик и междисциплинарных взаимосвязей менеджмента с другими элементами экономики порождает новые направления и тенденции. Одним из таких важнейших направлений менеджмента является менеджмент персонала, или кадровый менеджмент.

Стоит отметить, что под менеджментом понимается совокупность принципов, методов и средств управления ресурсами предприятия в целях достижения максимальной эффективности и прибыльности[2]. Менеджмент персонала призван сосредоточить усилия работников на обеспечении эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей занятых в трудовом процессе, реализацию их потенциала, повышение социальных сторон жизни, исходя из требований корпоративной культуры, содействовать укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшению морального климата, способствовать достижению взаимной выгоды индивидуумов, профессиональных и социальных групп персонала предприятия. Менеджмент персонала выступает в качестве непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, достижения высоких конечных результатов[3].

По мере развития общества специалисты по управлению узнавали все больше о тех факторах, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы компании. В настоящее время в развитии управленческой науки можно выделить четыре основных подхода: ситуационный, системный, процессный, с позиций выделения различных научных школ в управлении. Последний включает в себя несколько школ, изучающих управление с различных точек зрения: школа научного управления (американский инженер Фредрик Тейлор - основоположник научной организации труда и менеджмента); классическая (административная) школа (рассматривая персонал организации как объект управления, они пытались выявить общие закономерности и характеристики организаций и определить основные функции бизнеса (производство, финансы, маркетинг), разработать рациональную систему управления, создать универсальные принципы управления); школа человеческих отношений; поведенческая (бихевиористская) школа (Крис Арджирис и углас Мак-Грегор выявили тенденцию сопротивления обучению); количественная школа управления (Людвик Фон Берталанфи «Общая теория систем»); школа социальных систем (Толкотт Парсонс, Роберт Мёртон). Теоретические выводы данных направлений внесли большой вклад в современную науку. Значимыми работами в области менеджмента являются работы Д. Ульриха, М. Мескона, М. Армстронга, К. Ховарда, О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьяковой, А. Новиковой и других зарубежных и российских авторов.

Для эффективного функционирования и сохранения конкурентоспособности в современных условиях российским компаниям необходимо своевременно реагировать на динамику изменения рынка. Это невозможно без инновационной деятельности и инновационных технологий управления персоналом.

Являясь конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его творчества и изобретений, инновация представляет собой продукт (товар или услугу) с новыми потребительскими

[1]Коптева Ж.Ю. Формирование эффективной системы государственного регулирования промышленности РФ: политико-правовой аспект // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. - №6 (36). - С.58-63

[2]Варфоломеева А.В., Чуйков О.Е. Роль общественных организаций в процессе формирования гражданской культуры молодежи (на примере Курской области) // Вопросы культурологи. – 2014. – № 7. – С. 80.

[3]Богомолов С.А., Еремеев М.А. Моделирование системы менеджмента персонала научно-промышленного комплекса //Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – №2 (38). – С. 21.

свойствами или процесс с качественно новыми причинно-следственными связями. Кадровые инновации (нововведения в кадровом менеджменте, или инновационный кадровый менеджмент) рассматриваются в настоящее время как подсистема общей системы управленческих инноваций в организации. Именно поэтому понятия «кадровое нововведение» и «управленческое нововведение» тесно связаны. Под последним понимают любое организованное решение, систему, процедуру или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации. При этом необходимо учитывать, что новизна соотносится с практикой управления именно в данной организации. Исходя из объектно-предметного содержания кадрового менеджмента, инновационные технологии в рамках этого направления менеджмента представляют собой способы более эффективного управления компетенциями и детерминантами компетенций, кадровыми процессами и состояниями организации. Инновационные технологии кадрового менеджмента можно рассматривать также как новые, повышающие эффективность деятельности организации, приемы управления человеческими ресурсами (собственно инновационные технологии кадрового менеджмента), и как традиционные технологии внедрения в кадровую работу организации нововведений (традиционные управленческие технологии внедрения инноваций) [1]

Инновационный кадровый менеджмент – пограничная область между инновационным менеджментом и управлением персоналом. В кадровой работе объектом инновационного менеджмента являются процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий и других социально-экономических структур; субъектом инновационного менеджмента выступают инновационные составляющие кадровых и трудовых служб предприятий, учреждений и организаций. Инновационное управление трудом качественно отличается от господствовавших ранее технократических принципов руководства. В его основе – акцент на поддержание интенсивных горизонтальных взаимодействий в организации, на активизацию творческой деятельности, на объединение усилий различных групп персонала. Инновационные стратегии предприятий и нововведения в менеджменте были обусловлены борьбой за потребителя в условиях напряженной конкуренции. В этой борьбе приоритетом в освоении новых технологий обладают предприятия и организации, в которых работает высококвалифицированный персонал, обладающий инновационным потенциалом и способный быстро осваивать новую технику, разрабатывать новые системы производства, адекватные наиболее рациональным режимам ее эксплуатации в социально-психологической среде при экономическом и моральном стимулировании, побуждающем персонал предприятия к полной реализации своего трудового потенциала [2]

Целью инновационного менеджмента в кадровой работе является построение эффективной системы инновационного управления персоналом. На достижение этой цели направлена работа HR-менеджера, исполняющего целый круг обязанностей, связанных с подбором, обучением, развитием сотрудников, кадровым делопроизводством и аудитом.

Инновационный подход к управлению персоналом организации является главной составляющей успешного и эффективного бизнеса. Кадровые инновации генерируются как в традиционных для современного менеджмента подходах к управлению, что отражается прежде всего в разработке новых кадровых технологий, однако наибольший инновационный эффект ныне достигается в работе с кадрами, персоналом, базирующийся на концепции HR-менеджмента.

---

[1]Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2(50). — С. 5-16. — URL: http://www.ago-consult.ru/publications.htm/346 (дата обращения: 16.05.2015)

[2]Кошарная Г.Б., Мамаева Л.В. Инновационный кадровый менеджмент. – URL: http://www.smartcat.ru/Personnel/innovacionnyykadrovyymenedzhmentA.shtml (дата обращения 16.05.2015)

HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмент – это концепция управления человеческими ресурсами, возникшая в 80-е гг. XX в. Широкое распространение приобрела в 90-е гг. Концепция возникла в результате дальнейшего развития и усовершенствования методов управления персоналом, а также усложнения и ужесточения конкурентной среды, в которой действуют современные организации с новыми требованиями, предъявляемыми к ним развитием технологий и усложнением социально-экономических и культурных процессов. В целом HR-менеджмент ориентирован на достижение максимального вклада работников в продуктивность компании, поэтому повышение эффективности и мотивации через разные формы вовлечения является приоритетным направлением деятельности. Делегирование полномочий работникам требует от руководителей выработки определенных навыков, большей гибкости, чем применение обычных командных методов управления. Но в конечном итоге это позитивно сказывается на эффективности деятельности организации [1].

На практике HR может играть активную роль, способствующую выработке корпоративной стратегии, разработке комплексных стратегий организации. Они участвуют в решении деловых вопросах и работе с линейными руководителями, чтобы достичь целевых показателей. HR- менеджеры помогают улучшить организационную способность – способность организации работать наиболее эффективно и, таким образом, достичь своих целей. Для многих практикующих HR их наиболее важной функцией является предоставление услуг, которые включают в себя транзакционные мероприятия, такие как вербовка, обучение и консультационные услуги[2].

В западных странах HR-менеджер организации часто является полноправным партнером, однако в России его значимость и важность в формировании и реализации кадровой политики современных компаний смогли оценить лишь относительно недавно. По справедливому мнению экспертов, наибольшую долю успеха компании определяет деятельность HR-менеджера, который, следуя основной стратегии организации, должен найти способ максимального повышения эффективности работы каждого сотрудника. Он осуществляет весь цикл работ с кадрами организации, начиная с изучения рынка труда и найма сотрудников, ведет кадровое делопроизводство, разрабатывает кадровую политику, стратегию управления персоналом и планирование кадровой работы, а также осуществляет адаптацию, продвижение и обучение персонала. Классифицировать многообразие функций HR-менеджера можно следующим образом:

—оптимизация расходов и повышение эффективности работы сотрудников, обеспечение процесса обучения и развития персонала;

—обеспечение процесса планирования, подбора, отбора, адаптации персонала. Рекрутинг;

—обеспечение процессов оценки и мотивации персонала, развития корпоративной культуры;

—обеспечение возможности максимальной реализации потенциала каждого сотрудника путем создания комфортных условий труда и технологий.

Отношение персонала организации к внедрению инноваций играет важную роль в содействии или противодействии достижению инновационной цели. Поэтому особое значение имеет создание инновационной атмосферы в организации, влияющей на эффективность самой инновационной деятельности. Создание благоприятной инновационной атмосферы предполагает выявление факторов, влияющих на процесс внедрения нововведений в организации, которые необходимо учитывать HR-менеджеру в своей работе с персоналом.

В связи с этим необходимо выявить группы внутренних факторов структуры организации, воздействующих на процесс внедрения нововведений. К таким можно отнести:

---

[1] Швец Л.Г. От управления персоналом и кадровой работы – к управлению человеческими ресурсами. Концепция HR-менеджмента// Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2013.–№3.–С. 182–191.

[2] Armstrong M. Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management Kogan Page, 2010. – 432 p.

Политические и юридические факторы, в том числе федеральные и региональные программы, законодательная база (Конституция РФ. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» Гл. IV Государственная поддержка инновационной деятельности. ФЗ «О господдержке инновационной деятельности в РФ» и другие нормативно-правовые акты). Юридические инструменты защиты прав интеллектуальной собственности (патенты).

Организационно-экономические факторы. Наличие финансовых средств, определенной организационной структуры предприятия, налаженных коммуникативных связей внутри организации, материальное поощрение сотрудников инновационной деятельности.

Социально-психологические факторы. Обеспечение возможности самореализации и общественного признания, моральное поощрение, повышение престижа самой организации, увеличение заработной платы, улучшение благосостояния сотрудника и членов его семьи (досуг, медицина, образование и т.п.).

Технические факторы. Наличие определенной базы и научно-технической инфраструктуры, необходимой для инновационной деятельности.

Отрицательное воздействие могут оказать: сопротивление сотрудников новшествам в результате изменения сложившихся стереотипов поведения, ухудшение отношений руководителя и сотрудников организации, возможностей для самореализации, также благосостояния работника, понижение заработной платы, недостаток материально-технических средств (и.т.п.).

Курское предприятие ООО «БИАКСПЛЕН» является одним из предприятий ООО «БИАКСПЛЕН» – лидера по производству биаксиально-ориентированных пленок (БОПП) в России и входящих в состав нефтехимического холдинга СИБУР. ООО «БИАКСПЛЕН» оснащено двумя современными высокопроизводительными технологическими линиями французского производства, расчетная мощность которых 35 тысяч тонн полипропиленовой пленки в год. Инвестиции на приобретение технологического оборудования составили 55 млн. евро. На предприятии выработка выпускаемой продукции в расчете на одного работающего превышает 4 млн. руб. в год, что является одним из высоких показателей по Курской области.[1] В таблице 1 предложены показатели, по которым будет производиться оценка кадрового потенциала предприятия ООО «БИАКСПЛЕН».

Таблица 1 — Показатели кадрового потенциала ООО «БИАКСПЛЕН»
Table 1 — Indicators of personnel potential of BIAXPLEN

Показатели	2011	2012	2013
Коэффициент оборота по приему, %	7,4	23,0	22,3
Коэффициент оборота по выбытию, %	39,4	26,8	22,6
Коэффициент текучести, %	24,4	21,6	18,5
Производительность труда, руб./чел. -день	2887,2	3597,0	3608,8
Эффективный фонд рабочего времени в днях	219,0	219,0	218,0
Прибыль на 1 работника	1047,3	6140,0	7993,4

Так, если рассчитать интегральный показатель для каждого года, характеризующий уровень кадрового потенциала, то мы получим, что уровень кадрового потенциала в 2011 г. характеризуется как низкий. А в 2012 и 2013 гг. уровень потенциала характеризуется 2-м состоянием. Показатели незначительно удалёны в худшую сторону. Слабым звеном является управленческий потенциал

[1] Официальный сайт администрации Курской области. ООО «БИАКСПЛЕН К» —URL: http://adm.rkursk.ru/index.php?id=314&mat_id=3976

предприятия. Для повышения организационного потенциала необходимо обновить кадровый потенциал и достичь потенциала устойчивого развития за счет использования принципов управления. На предприятии присутствует линейно-функциональная структура управления, которая отличается высокой централизацией. В условиях существующей организации управления централизованное руководство перегружено проблемами краткосрочного характера, у него не хватает времени на разработку долгосрочных стратегий развития предприятия. Решения должны приниматься быстро и вблизи источника информации. Поэтому необходимо достичь оптимального соотношения централизации и децентрализации, которое обеспечит оперативность и реальность принимаемых решений.

Опыт западных стран уже давно доказал эффективность функционирования единых служб управления персоналом, выполняющих весь комплекс функций по реализации процессов управления персоналом и трудовых процессов. Такой комплексный подход приводит к тому, что служба управления персоналом в организации расширяет круг своих функций от кадровых до стратегического планирования и мотивации сотрудников. Для реализации основной стратегии организации, максимального повышения эффективности работы каждого сотрудника предприятию необходимо внедрение технологий HR. Деятельность HR-менеджера направлена на обеспечение процесса планирования трудовых ресурсов в ООО «БИАКСПЛЕН», оценки мотивации обучения и развития персонала организации. Он должен определять потребность предприятия в персонале, создать эффективную систему управления кадрами, социальными процессами, сформировать необходимые условия для инициативной деятельности сотрудников с учетом их квалификаций и индивидуальных особенностей, систему замещения вакантных должностей, на основе анализа состояния кадровой работы разработать меры по ее совершенствованию. Также в его должностные обязанности входят анализ рынка труда, поиск кандидатов при помощи СМИ, различных кадровых и рекрутинговых агентств, Интернета, отбор наиболее подходящих и отвечающих деловым и профессиональным качествам кандидатов и обеспечение организации необходимыми сотрудниками. Это одна из важнейших и эффективных функций HR-менеджера, потому как в условиях рыночной экономики высока стоимость неправильного выбора персонала. Каждый грамотный руководитель желает работать с высококвалифицированными сотрудниками, способными принимать правильные решения быстро и качественно. В результате повышение эффективности процессов найма, обучения и развития персонала, совершенствование системы вознаграждения и мотивации сотрудников, применение системного подхода в управлении, совершенствование бизнес-процессов и компетенций сотрудников позволят организации повысить ключевые показатели более чем в два раза.

Внедрение каких-либо инноваций в организации как следствие требует обучения и развития кадров. Уровень профессиональных компетенций сотрудников компании, а значит, и успешность решения бизнес-задач напрямую зависит от эффективности организации и проведения этой работы. Поэтому, занимаясь планированием обучения и развитием персонала, HR-менеджеру совместно с руководителем компании необходимо в соответствии со стратегическими планами организации сформировать политику обучения, выбрать приоритетную целевую группу и тип обучения. Следовательно, алгоритм построения корпоративной системы обучения персонала должен выглядеть следующим образом. Сначала необходимо четко сформулировать основную цель компании, достижение которой возможно через определение стратегических целей. Выявить потребность в обучении персонала. С точки зрения работодателя целью обучения может быть внедрение нововведений, формирование персонала управления, интеграция персонала и т.п. Далее необходимо сформировать основную политику обучения, порядок получения сотрудниками новых знаний, умений и навыков, соответствующих профессиональным требованиям к должностям, определить приоритетную целевую группу. Также необходимо выбрать оптимальные тип и метод, наиболее подходящие для данного вида обучения. В зависимости от формы обучения это может быть как индивидуальное обучение, так и корпоративное, проводимое посредством семинаров, лекций, различных бизнес-тренингов, деловых игр и т.п.

В качестве инновационного подхода к обучению и развитию персонала все больше компаний в последнее время используют проактивный подход к HR, применяя PESTLE анализ, направленный на выявление факторов воздействия внешней среды на развитие стратегии компании.

PESTLE – это сокращенная аббревиатура от 6 английских слов: Political (политические), Economic (экономические), Social (социокультурные), Technological (технологические), Legal (юридические) и Environmental (экологические). Совокупность всех этих факторов напрямую влияет на стратегию компании, а значит, на персонал и его развитие. PESTLE анализ помогает взглянуть на ситуацию «с высоты птичьего полета» и комплексно подойти к решению задач бизнеса. PESTLE анализ помогает охватить все внешние факторы, влияющие на бизнес, а значит, и на людей. Применяя данный вид диагностики, становится возможным не только показать свою экспертизу в вопросе обучения и развития персонала, но и максимально глубоко изучить бизнес компании и планировать, опираясь не только на сиюминутные запросы, а на долгосрочную стратегию, основанную на анализе всей ситуации – внутренних и внешних факторов, влияющих на успешность бизнеса! [1].

Оценить эффективность работы менеджера, ответственного за организацию обучения персонала можно путем сопоставления затрат на соответствующее обучение с их финансовыми выгодами для данной компании. Однако точность и простота оценки могут варьироваться. Так, например, финансовую выгоду обучения сложнее вычислить, если речь идет об умственном труде, а не физическом. Можно соотнести число фактически проведенных обучающих мероприятий с общим числом запланированных обучающих мероприятий для сотрудников организации за определенный период времени (за месяц, квартал, год) в процентном выражении. Также можно рассчитать затраты на обучение одного сотрудника или количество часов обучения на одного сотрудника и т.п.

Во многих иностранных компаниях для оценки эффективности применяют различные системы анализа, например такие как Management by Objectives (управление по целям), Key Performance Indicators (ключевые показатели эффективности), Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей). Таким образом, HR-менеджер, являясь прежде всего отличным стратегом, должен обладать навыками стратегического планирования и системного мышления и разработать мероприятия, направленные на достижение целей организации и успешное выполнение ключевых показателей.

В последнее десятилетие в кадровом менеджменте наблюдается коренное изменение роли персонала в работе организации. Человеческий потенциал был исключен из перечня издержек, требующих оптимизации путем сокращения. Оптимизация кадрового ресурса рассматривается посредством внедрения новых технологий управления имеющимся кадровым потенциалом и комбинации его элементов с целью эффективного трудового процесса. Зачастую крупные современные компании осуществляют менеджмент персонала посредством отдельного структурного подразделения или сторонней организации, отвечающих за поиск и подбор персонала, введение в должность и социально-трудовую адаптацию, регулирование трудовых отношений между сотрудниками, оценку индивидуальной работы, создание команды и периодические профессиональные тренинги.

В настоящее время изменение экономических условий функционирования российских компаний повлекло за собой необходимость внедрения инновационного подхода в отношении управления персоналом. Инновационные системы управления персоналом позволят выстроить грамотную и эффективную работу сотрудников и наладить коммуникативные связи внутри организации, что, в свою очередь, положительно скажется на доходах и рентабельности компании. Применяя HR-технологии, можно значительно повысить эффективность управления в целом и отдельных звеньев, грамотного и правильного использования процессов мотивации.

[1]Проактивный подход к обучению сотрудников: PESTLE анализ для HR-профессионалов – URL:http://hr-portal.ru/blog/proaktivnyy-podhod-k-obucheniyu-sotrudnikov-pestle-analiz-dlya-hr-professionalov (дата обращения: 16.08.2015)

Библиография / References:

1. Богомолов С.А., Еремеев М.А. Моделирование системы менеджмента персонала научно-промышленного комплекса // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – №2 (38). – С. 21.

2. Варфоломеева А.В., Чуйков О.Е. Роль общественных организаций в процессе формирования гражданской культуры молодежи (на примере Курской области) // Вопросы культурологи. – 2014. – № 7. – С. 80.

3. Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2(50).- С. 5 – 16. – URL: http://www.ago-consult.ru/publications.htm/346 (дата обращения 16.05.2015)

4. Захарова Т.И., Струкова И.П. Особенности HR-менеджмента в России // XXXIII Студенческая международная научно-практическая конференция «Научное сообщество студентов XXI столетия». – URL: http://sibac.info/12355 (дата обращения 18.05.2015)

5. Коптева Ж.Ю. Формирование эффективной системы государственного регулирования промышленности РФ: политико-правовой аспект // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – №6 (36). – С. 58 – 63.

6. Кошарная Г.Б., Мамаева Л.В. Инновационный кадровый менеджмент. - URL:http://www.smartcat.ru/Personnel/innovacionnyykadrovyymenedzhmentA.shtml (дата обращения 16.05.2015)

7. Фомин О.С., Пронская О.Н. Методические аспекты регулирования мотивации работника в воспроизводственном процессе.// Экономические науки. – 2011. – № 85. – С. 99 – 102.

8. Швец Л.Г. От управления персоналом и кадровой работы – к управлению человеческими ресурсами. Концепция HR-менеджмента // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2013. – №3. – С. 182 – 191.

9. Armstrong M. Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management Kogan Page, 2010. – 432 p.

1. Bogomolov, S.A., Eremeev, M.A. (2012) Modelirovanie sistemi menedgmenta personala nauchno-promishlennogo kompleksa [Simulation system of personnel management science and industrial complex] // Upravlenie economicheskimi sistemami: elektronniy nauchniy gurnal [Management of economic systems: an electronic scientific journal]. – № 2 (38). – P. 21. (In Russ.)

2. Varfolomeeva, A.V., Chuykov, O.E. (2014) Rol obshectvennich organizatsiy v prosesse formirovania grajdanskoy kulturi molodeji (na primere Kurskoy oblasti) [The role of NGOs in the process of formation of civil culture of youth (on the example of the Kursk region)] // Voprosi kulturologii [Questions of cultural studies]. – № 7. – P. 80. (In Russ.)

3. Golyanich, V.M., Kudryavtseva E.I. (2013) Innovatsionnie tehnologii v kadrovom menedgmente [Innovative technologies in personnel management] // Upravlencheskoe konsultirovanie] [Management Consulting]. – № 2(50). - P. 5 – 16. - URL: http://www.ago-consult.ru/publications.htm/346 (In Russ.)

4. Zakharova, T.I., Strukov, I.P. (2015) Osobennosti HR-menedgmenta v Rossii [Features HR-management in Russia]// XXXIII Studencheskay mejdunarodnay nauchno-prakticheskay konferentsia «Nauchnoe soobshesyvo studentov XXI stoletia». - URL: http://sibac.info/12355 (In Russ.)

5. Kopteva, Z.Y. (2014) Formirovanie effektivnoy sistemi gosudarstvennogo regulirovania promishlennosti RF: politico-pravovoy aspect [Formation of an effective system of state regulation of the industry of the Russian Federation: political and legal aspect Srednerussky] // Srednerusskiy vestnik obshestvennih nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – №6 (36). – P.58 – 63(In Russ.)

6. Kosharnaya, G.B., Mamaev, L.V. (2015) Innovatsionniy kadroviy menedgment [Innovative personnel management]. - URL: http://www.smartcat.ru/Personnel/innovacionnyykadrovyymenedzhmentA.shtml (In Russ.)

7. Fomin, O.S., Pronskaya, O.N. (2011) Metodicheskie aspect`i regulirovania motivatsii rabotnika v vosproizvodstvennom protsesse [Methodical aspects of regulation of employee motivation in the reproduction process] // Ekononicheskie nauki [Economic sciences]. – №85. – P.99 – 102. (In Russ.)

8. Shvets, L.G. (2013) Ot upravlenia personalom I kadrovoi raboti – k upravleniu chelovecheskimi resursami. Konsepsia HR-menedgmenta [From human resource management and personnel management - the management of human resources. The concept of HR-management] // Gisudarstvennoe I munisipalnoe upravlenie [State and municipal management. Scientific notes SKAGS]. – №3. – P. 182 – 191. (In Russ.)

9. Armstrong M. (2010) Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management Kogan Page. – 432 p.