УДК: 331.108.2 DOI: 10.22394/2071-2367-2019-14-4-71-82

СИСТЕМА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Гужина Г.Н., Ежкова В.Г.[1]

Целью статьи является исследование свойств кадровой политики и определение её роли в системе управления персоналом. Именно в этой, на первый взгляд простой задаче скрываются успех и дальнейшее существование предприятий в современных условиях. *Методология исследования* – анализ состояния системы кадрового планирования позволяет сделать вывод, что в современном мире важнейшим этапом развития и функционирования любой организации является кадровое планирование. Рассматриваемый вопрос является актуальным, поскольку именно этот метод управления персоналом даёт возможность согласовать и уравновесить интересы работодателей и работополучателей.

Несмотря на это, исследуемый вопрос подвержен постоянной трансформации в условиях изменяющейся среды, что делает необходимым поиск инструментов для урегулирования этого вопроса. Директора, кадровые отделы, агентства по подбору персонала прежде всего заинтересованы в поиске высококвалифицированных и исполнительных сотрудников, что ведёт к необходимости усовершенствования системы подбора персонала, его обучения и эффективного развития, направленного на повышение потенциала самого предприятия и повышение его конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: персонал, организация, кадровое планирование, кадровое агентство, кадровая политика.

SYSTEM OF PERSONNEL PLANNING

GUZHINA G. N. – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy, Management and Business of the State Humanitarian and Technological University (Russian Federation, Orekhovo-Zuevo), e-mail: guzina74@mail.ru

EZHKOVA V. G. – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Economy, Management and Business of the State Humanitarian and Technological University (Russian Federation, Orekhovo-Zuevo), e-mail:kafedra-emb@ggtu.ru

Гужина Галина Николаевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, управления и бизнеса Государственного гуманитарно–технологического университета , адрес: 142611, Россия, Московская область, г. Орехово-Зуево, ул. Зеленая, дом 22, e-mail: guzina74@mail.ru

Ежкова Валентина Геннадьевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики, управления и бизнеса Государственного гуманитарно–технологического университета, адрес: 142611, Россия, Московская область, г. Орехово-Зуево, ул. Зеленая, дом 22 e-mail: kafedra-emb@ggtu.ru

The aim of the article is to study the properties of personnel policy and to determine its role in the personnel management system. It is in this simple task the success and continued existence of enterprises in modern conditions hides. The research methodology - analysis of the state of the personnel planning system that allows us to conclude that in the modern world the most important stage in the development and functioning of any organization is personnel planning.The issue under consideration is relevant, since it is exactly this method of personnel management that makes it possible to coordinate and balance the interests of employers and employees.

Despite this, the issue under study is subject to constant transformation in a changing environment, which makes it necessary to search for tools to resolve this issue. The directors, personnel departments, and recruitment agencies are primarily interested in finding highly qualified and executive employees, which leads to the need to improve the personnel selection system, its training and effective development aimed at increasing the enterprise's potential and increasing its competitiveness in the market.

Keywords: personnel, organization, personnel planning, personnel agency, personnel policy.

Кадровое планирование – это систематизированный процесс в подборе персонала для конкретной организации с помощью определённых методов и с целью извлечения большей прибыли, обеспечения нужды организации в сотрудниках, повышения производительности труда, оптимизации издержек на производстве.

Роль директора в данной ситуации заключается в том, что совместно с кадровым отделом (менеджером по персоналу) это умение распорядиться потенциальными кадровыми ресурсами, вывести производство на более высокий уровень, максимально снизив потери в производстве путём увеличения эффективности управленческого решения. Решение принятия новых сотрудников может быть связано с тенденцией нынешнего, динамично развивающегося рынка. Прогнозирование, стратегическое планирование и распоряжение возлагаются исключительно на управляющее лицо и ответственных за подбор кадров.

Процесс планирования персонала стоит начинать с выявления потребности в кадрах на производстве, анализа рынка труда и составления нового плана организации. В мире создано достаточное количество способов и методов решения поставленной задачи. Однако ни одна из методик не гарантирует стопроцентного результата. Для каждой отдельно взятой организации существует индивидуальный подход к управленческим решениям в данной сфере. Огромное

значение имеют ранее принятые решения, стиль руководства, общая составляющая организации, методы управления персоналом и некоторе друге факторы на предприятии[1].

Выявление свободного места на предприятии – задача не из простых. Если отнестись к этому с должным вниманием, то можно получить достаточно подробное понимание в потребности нужного кадра. Здесь появляется определение кадрового плана – это система сведений кадрового планирования, в котором отражены запланированные изменения в составе организации и или появление новых должностей. Кадровый план создаётся для применения его к подразделениям организации (структуре и сущности организации). Несмотря на то, что кадровый план отражает потребность в новом персонале и уточняет расписание штата организации, он не является основной системой кадрового планирования персонала. Ответственность за составление кадрового плана лежит на высшем управляющем звене. При его создании необходимо опираться на экономические параметры организации и целеполагания развития фирмы. Ответственному человеку необходимо сосредоточить максимум внимания на долгосрочном найме сотрудников и их координации на производстве. Такой подход сможет принести максимум эффективности и минимум затрат на подготовку новых кадров. Но и при использовании краткосрочных взаимоотношений с новыми сотрудниками можно получить желаемую прибыль[2].

В составлении кадрового плана предпринимателю может помочь тактическое и стратегическое планирование кадрового вопроса. Рассмотрим каждый из них:

1) Тактическое планирование – это планирование, рассчитанное на краткосрочную перспективу (например, на месяц), выполняющее задачу по поиску персонала с конкретными и отражёнными в документе, который оговаривает точные сроки, обусловленные задачи и даты, ответственность, характер выполняемой работы и так далее. Такой подход акцентирует внимание на средствах.

2) Стратегическое планирование – это планирование, рассчитанное на долгосрочную перспективу (например, 25 лет), имеющее основной задачей существенное изменение социально–экономического развития как страны, так и

---

[1] Головина Т.А. Кадровые аспекты развития цифровой экономики в России. В сборнике: Человеческий капитал в формате цифровой экономики Международная научная конференция, посвящённая 90–летию С.П. Капицы: сборник докладов. – 2018. – С. 316–323.

[2] Гужин А.А., Козлова Д.Д. Показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала // В сборнике гуманитарно–практической конференции: Инновационное развитие социально–экономических систем: условия, результаты и возможности. Материалы VI Международной научно–практической конференции. Государственный– 2018. – С. 87–91.

[2] Анисаров В.А., Гужин А.А. Информация и коммуникация в управлении организацией // Материалы международной научной конференции молодых учёных. – 2016. – С. 126.

предприятия. Такое планирование является наиболее эффективным и трудным в реализации, но необходимым инструментом обеспечения контроля и развития организаций и государств. Наибольшим объектом внимания в данном пункте является постановка цели.

Общими чертами вышеуказанных способов планирования являются такие понятия, как рынок трудовых ресурсов, внешнеэкономические факторы развития организации (страны) и конкурентные способности предприятия[1].

Многие предприниматели наивно полагают, что планирование состоит только из создания вакантного места в организации. Но такой подход в корне неверен. Здесь нужно учитывать не только нужду предприятия в новых кадрах, но и более глубокий анализ создавшейся ситуации. Например, учитывать сезонность явления, характер грядущих нововведений, законодательные изменения, конъюнктуру рынка труда, кадровую политику организации и другие немаловажные факторы. Требуется особое внимание анализу, в противном случае директор рискует потерять деньги и время[2]. Также следует учитывать фактор времени. Речь идёт не только о низких сроках поиска высококвалифицированных сотрудников, но и о реализации самого плана.



Рисунок 1 – Этапы процесса привлечения персонала
Figure 1 – Stages of the staff recruitment process

[2] Мамедов А.А., Комарова О.М. Командные договорённости в тайм–менеджменте// В сборнике: Студенческая наука Подмосковью. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. – 2018. – С. 353–355.

Необходимо учитывать специфику предприятия и заранее искать персонал. Не стоит надеяться на кадровый отдел или соответствующие агентства в нахождении сотрудника на высокую должность (бухгалтер, менеджер высшего звена) за короткие сроки.

Существует несколько способов эффективного подбора персонала. Для поиска могут помочь кадровые агентства, рекламные объявления, прелиминаринг, headhunting и родственные связи. При умелом подборе можно добиться нужного успеха. Разберём каждый из предложенных вариантов.

Кадровое агентство – это посредническая организация, выполняющая функцию поиска и подбора персонала на определённую должность для заинтересованного работодателя. Такие агентства берут на себя обязанность анализировать и подыскать нужного сотрудника в указанные сроки и с определёнными характеристиками (квалификация сотрудника, его возраст, опыт работы и так далее)[1].

Рекламные объявления являются не лучшим решением для поиска специалистов. Директору предприятия или кадровому отделу придётся самостоятельно выслушивать предложения и подбирать среди кандидатов нужного человека. Высоки шансы того, что в результате работодателю не удастся найти подходящего сотрудника.

Прелиминаринг – способ найма персонала среди студентов, вовлечение их в процесс производства посредством производственной практики или стажировки. Такой способ лучшим образом подходит для инновационных предприятий и организаций с курсом на динамическое развитие. Для предпринимателя это будет означать получение новых идей и свежих кадров. При привлечении перспективной рабочей силы организация может взять курс на освоение новых рынков и внедрение современных способов ведения производства.

Headhunting – это способ целенаправленного подбора персонала, который предполагает переманивание высококвалифицированных сотрудников с необходимыми навыками и опытом работы из других организаций, предлагая более выгодные и комфортные условия труда. Дословно это означает «охота за головами». Такой метод гарантирует предприятию нужного сотрудника, но не самым простым и дешёвым образом. Директору остаётся лишь правильно интегрировать этого сотрудника, чтобы получить максимум эффективности. Это позволит сократить время и деньги на подготовку сотрудника. Управляющее лицо может как самостоятельно заниматься поиском, так и через кадровое агентство. Сложность заключается в том, что такие сотрудники, как высококлассные инженеры, менеджеры среднего и высшего звена, бухгалтеры и другие специалисты высокого

[1] Петрухина Е.В., Гужин А.А., Величко Н.Ю,. Нижарадзе Л.Д., Волкова А.В., Овешникова Л.В. Современные теории менеджмента. – Орёл, 2014. – 110 с.

профиля, редко выкладывают резюме, так как уже имеют работу и не нуждаются в поиске новой. История хедханинга берёт начало в США в начале 50–х годов прошлого столетия. В России явление появилось лишь в 90–х и до сих пор является одним из малоприменимых, но перспективных направлений по поиску и подбору персонала[1].

Родственные связи или традиционный способ поиска новых сотрудников среди предпринимателей в России распространился достаточно широко, однако не является наиболее эффективным, а некоторые предприниматели напрямую указывают, что привлечение родственников в свою организацию является большой ошибкой. Зачастую сотрудник, привлечённый этим способом, не имеет подходящих навыков и рассчитывает на снисходительность руководства. Директор же рассчитывает на добропорядочность и профессионализм такого работника, но об истинных намерениях такого сотрудника организация узнаёт только через время[2].

Когда директор организации определился со способом найма персонала, перед ним встаёт новая задача –выбор потенциального работника из предложенных. На собеседовании управляющее лицо может узнать темперамент предполагаемого сотрудника и определить лучшие пути, подходы к этому человеку. Тестирование также поможет выявить особенные черты характера нового сотрудника. В зависимости от направленности тест поможет показать такие стороны работника, как математическое мышление, стрессоустойчивость, способность к обучению, личностный потенциал, интеллект и логику конкретного сотрудника. Для специалистов на вакантную должность создаются отдельные вопросы, связанные с их специальностью. Такие личностные данные, как специализированное высшее образование, достижения в различных конкурсах и мероприятиях, знание иностранных языков и владение компьютерными языками значительно повышают шансы работника занять желаемую должность. После этих нелёгких процедур работодателю следует провести финальное собеседование, на котором выясняются границы договорных отношений, заключается контракт и трудовой договор (в соответствии с законодательством РФ) и заполняется личное дело работника. Стоит отметить, что собеседование и переговоры с сотрудником высшего звена или со специалистом могут затянуться на несколько месяцев[3].

---

[1] Авдеева И.Л., Гасматирова Х.А.Г. Концепция использования технологии Big data в управлении персоналом в международных компаниях. В сборнике: Проблемы и тенденции развития функционального и отраслевого менеджмента в условиях современной экономики. Материалы XII Международной научно–практической конференции. – 2017. – С. 214–218.

[2] Мельникова А.В., Гужин А.А. Формирование культурных социумов в условиях глобализации// В сборнике: Студенческая наука Подмосковью. Материалы Международной научной конференции молодых учёных. – 2018. – С. 371–373.

[3] Инновационные технологии в управлении персоналом. Коллективная научная монография. Под общей редакцией Н.А. Лытневой. – Орёл, 2017. – 200 с.

После собеседований и официального заключения трудового договора нового работника необходимо интегрировать в производственный процесс. Для этого директору помогут такие понятия, как испытательный срок, ознакомление с инструкциями, наблюдение за новым сотрудником в коллективе.

1) Испытательный срок – период времени, отведённый работодателю для определения способностей сотрудника на предприятии. Такой подход помогает фильтровать работодателю некомпетентных сотрудников, проверить их профессиональные навыки и умение подбирать решения в нестандартных ситуациях. Срок прохождения испытания, порядок установки и прекращения указаны в статье 70 Трудового кодекса Российской Федерации.

2) Ознакомление с инструкциями необходимо для лучшего понимания работником его должностных обязанностей, указанных в локальных актах организации. Зачастую работник не до конца осознаёт круг своих полномочий, а значит, не может выполнять свою трудовую функцию настолько эффективно, насколько этого требует начальство. Законодательство не определило чётких факторов оформления и введения в эксплуатацию должностных инструкций, поэтому работодатель имеет право проявить инициативу в таком вопросе. Работник же, в свою очередь, обязан лишь ознакомиться с постановлениями и поставить подпись, что означает его согласие и понимание таких инструкций.

3) Наблюдение за сотрудником представляет собой помощь новому работнику освоиться на рабочем месте и в коллективе. Интеграция принятого работника может занимать от нескольких дней до двух месяцев. Зависит это от психологического портрета конкретного сотрудника и настроения коллектива. Лучшим образом для работодателя будет самостоятельное разъяснение персоналу изменений в кадровом составе и представление нового работника. Для ответственного менеджера и директора быстрое внедрение нового работника означает рост прибыли в первую очередь. Необходимо предотвращать конфликтные ситуации, умело делегировать полномочия такому сотруднику, создать механизм подготовки и оценки нового работника и кадрового потенциала в целом. Адаптационная программа – это совокупность мер, принимаемых управляющим звеном, включающая индивидуальный подход к социально–психологическим, профессиональным, административным и организационно–экономическим особенностям личности, служащих для успешного внедрения в коллектив и усвоения должностных обязанностей.

Следующим шагом для руководящего звена стоит вопрос инновационного развития. Если предприятие хочет быть современным, наращивать темпы производства и выходить на новые рынки, то ему следует внедрять новые методы производства. Инновация – процесс включения в производство кардинально новых управленческих решений и механизмов создания товара или услуги, целью которого является увеличение качественного и или количественного объёма

продукции. И коллектив, и новый работник могут не понять предстоящих изменений, что может повлечь за собой срыв планов, а иногда и полное отвержение нововведения.



Рисунок 2 – Виды адаптации и факторы, оказывающие на неё влияние
Figure 2 – Types of adaptation and factors influencing it

Руководитель может нанять соответствующий персонал, а может переобучить уже имеющийся. Оба варианта требуют затрат времени и средств. Рассмотрим конкретно вопрос переобучения. Система методов дополнительного профессионального обучения и повышения квалификационных навыков включает в себя такие понятия, как обучение в ВУЗе, вебинары, семинары, курсы переподготовки, стажировка в другой организации, аттестации сотрудников[1]. Выбранный метод обучения отличается от остальных по времени и денежным вливаниям со стороны руководителя. От правильности управленческого решения способности обучаемого работника могут значительно повыситься, а это, в свою очередь, повлечёт повышение конкурентоспособности организации на рынке. Однако переобучение, как и его стоимость не всегда приносит желаемый

[1] Мироненко Н.В., Котлярова О.В., Сухина Ю.В. Трансформация системы обучения в процессе подготовки кадров государственного и муниципального управления // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 6. – С. 432–439.

результат, а предприниматель теряет деньги. Если же обучение принесло свои результаты, перед директором стоит новая задача – удержать сотрудника. Отсюда вытекает ещё одна связанная с предприятием проблема – текучесть кадров. Именно поэтому предприниматели стремятся нанять такой персонал, который уже имеет необходимые профессиональные навыки или самостоятельно осваивает новые механики, требуемые для совершенствования производственных процессов. Текучесть кадров не позволяет управляющему лицу отправлять на переобучение каждого желающего сотрудника. Но и без переподготовки предприятие зачастую не способно развиваться в нужной мере. Подготовленный сотрудник может быть переманен другой организацией или же уйти по собственному желанию. Среди множества факторов ухода такого сотрудника могут быть также низкая заработная плата, ссоры в коллективе, непонимание начальства, несоответствующие условия труда, переезд в другой город или страну. Предприниматель лишь может заключить контракт с таким сотрудником о том, что последний должен будет добросовестно отработать несколько лет (например, пять), и только потом появится возможность увольнения.

Не стоит рассматривать текучесть кадров как исключительно отрицательное явление. Стоит обратить внимание на характер существования и развития организации. Редко, но именно такой управленческий подход для предприятия является наилучшим решением и управленчески – верным путём развития. Естественная текучесть кадров составляет до пятнадцати процентов от общего количества сотрудников. Директору стоит обратить внимание, если увольняется более 15% или не увольняется вовсе. Это также говорит о неправильных управленческих решениях. Высокая текучесть кадров говорит о оттоке специалистов и сотрудников со стажем. Низкая же – о стагнации организации и нежелании поиска новых кадров и управленческих решений.

Чтобы предприятие оставалось эффективным после всех вышеуказанных действий, руководящему звену надо грамотно анализировать кадровую структуру своего предприятия, выработать комплекс управленческих действий для повышения самоотдачи сотрудников, внедрения новых решений по достижению целей. Руководству следует обеспечить сотрудников всем необходимым для работы, соблюдая действующее законодательство. Менеджеры организации должны уметь правильно мотивировать сотрудников как материальными, так и нематериальными способами, а политика организации – верно распоряжаться своими управленческими возможностями. Система экономико–социальных взаимоотношений на некоторых предприятиях, которые дорожат своими кадровыми ресурсами, предполагает гарантии работнику на достойную оплату труда, премирование, карьерный рост, предоставление социальных льгот и даже оплату коммунальных услуг этого сотрудника. При умелом руководстве управляющее лицо может делегировать часть своих полномочий своему

персоналу для получения новых идей в управлении производственными процессами. Директору стоит интересоваться жизнью своих работников, учитывать мнения сторон, решать конфликтные ситуации и наиболее эффективно распоряжаться трудовыми ресурсами.

Не стоит забывать об увольнении сотрудников. Это ещё один из механизмов существования предприятия. Даже такой процесс руководству стоит заранее планировать. С некомпетентными или не желающими работать в результате изменений сотрудниками стоит распрощаться. Также факторами увольнения служат экономический кризис, рывок в техническом и технологическом процессе или переизбыток кадров в организации. Процесс увольнения сформирован в статьях 80 и 81 ТК РФ. Редки те случаи, когда предприятия, сокращая сотрудника, помогали ему найти новую работу и обеспечивали материальную поддержку, выплачивая выходное пособие на первое время.

В заключение хочется отметить, что директор или управляющее лицо несут огромную ответственность в формировании системы кадрового планирования персонала. От их решений зависит дальнейшая судьба организации. Кадровое планирование, тактическое и стратегическое планирование, способ набора, сортировка и увольнение персонала – это неотъемлемые черты формирования любой организации. Каждый сотрудник представляет собой необходимое звено в производственном процессе и несёт определённую информацию о себе. Комплекс мероприятий по взаимодействию с персоналом и грамотная кадровая политика обеспечат организации максимальную эффективность, рост и доходность, а главное – проявит себя конкурентоспособной структурой на рынке.

Библиография/References:

1. Авдеева И.Л., Гасматирова Х.А.Г. Концепция использования технологии Big data в управлении персоналом в международных компаниях // Проблемы и тенденции развития функционального и отраслевого менеджмента в условиях современной экономики. Материалы XII Международной научно–практической конференции. – Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2017. – С. 214–218.

2. Анисаров В.А., Гужин А.А. Информация и коммуникация в управлении организацией // Студенческая наука подмосковью: материалы Международной научной конференции молодых ученых. – Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2016. – С. 126.

3. Головина Т.А. Кадровые аспекты развития цифровой экономики в России // Человеческий капитал в формате цифровой экономики. Международная научная конференция, посвященная 90–летию С.П. Капицы: сборник докладов. – М., 2018. – С. 316–323.

4. Гужин А.А., Козлова Д.Д. Показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала // Инновационное развитие социально–экономических систем: условия, результаты и возможности. Материалы VI Международной научно–практической конференции. – Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. – С. 87–91.

5. Лытнева Н.А., Полянин А.В., Варламов Н.В., Парушина Н.В., Гончарова М.А., Горбова И.Н., Караева Е.Н., Селивоненко О.Г., Шипунов А.С. Инновационные технологии в управлении персоналом. Коллективная научная монография / Под общей редакцией Н.А. Лытневой. – Орёл, 2017. – 200 с.

6. Мамедов А.А., Комарова О.М. Командные договорённости в тайм–менеджменте // Студенческая наука Подмосковью. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. – Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. – С. 353–355.

7. Мельникова А.В., Гужин А.А. Формирование культурных социумов в условиях глобализации // Студенческая наука Подмосковью. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. – Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. – С. 371–373.

8. Мироненко Н.В., Котлярова О.В., Сухина Ю.В. Трансформация системы обучения в процессе подготовки кадров государственного и муниципального управления // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 6. – С. 432–439.

9. Петрухина Е.В., Гужин А.А., Величко Н.Ю., Нижарадзе Л.Д., Волкова А.В., Овешникова Л.В. Современные теории менеджмента. – Орёл, 2014. – 110 с.

1. Avdeeva, I.L., Gasmatirova, Kh.A.G. (2017) Kontseptsiia ispol'zovaniia tekhnologii Big data v upravlenii personalom v mezhdunarodnykh kompaniiakh [The concept of using Big data technology in personnel management in international companies] // Problemy i tendentsii razvitiia funktsional'nogo i otraslevogo menedzhmenta v usloviiakh sovremennoi ekonomiki [Problems and trends in the development of functional and industry management in the modern economy]. Materialy XII Mezhdunarodnoi nauchno–prakticheskoi konferentsii. – Orel: Orlovskii gosudarstvennyi universitet im. I.S. Turgeneva. – P. 214–218. (In Russ.)

2. Anisarov, V.A., Guzhin, A.A. (2016) Informatsiia i kommunikatsiia v upravlenii organizatsiei [Information and communication in the management of an organization] // Studencheskaia nauka podmoskov'iu [Student science near Moscow]: materialy Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii molodykh uchenykh. – Orekhovo-Zuevo: Gosudarstvennyi gumanitarno-tekhnologicheskii universitet. – P. 126. (In Russ.)

3. Golovina, T.A. (2018) Kadrovye aspekty razvitiia tsifrovoi ekonomiki v Rossii [Personnel aspects of the development of the digital economy in Russia] //

Chelovecheskii kapital v formate tsifrovoi ekonomiki [Human capital in the format of the digital economy]. Mezhdunarodnaia nauchnaia konferentsiia, posviashchennaia 90–letiiu S.P. Kapitsy: sbornik dokladov. – M. – P. 316–323. (In Russ.)

4. Guzhin, A.A., Kozlova, D.D. (2018) Pokazateli otsenki effektivnosti sistemy stimulirovaniia personala [Indicators for evaluating the effectiveness of the personnel incentive system] // Innovatsionnoe razvitie sotsial'no–ekonomicheskikh sistem: usloviia, rezul'taty i vozmozhnosti [Innovative development of socio-economic systems: conditions, results and opportunities]. Materialy VI Mezhdunarodnoi nauchno–prakticheskoi konferentsii. – Orekhovo-Zuevo: Gosudarstvennyi gumanitarno-tekhnologicheskii universitet. – P. 87–91. (In Russ.)

5. Lytneva, N.A., Polianin, A.V., Varlamov, N.V., Parushina, N.V., Goncharova, M.A., Gorbova, I.N., Karaeva, E.N., Selivonenko, O.G., Shipunov, A.S. (2017) Innovatsionnye tekhnologii v upravlenii personalom [Innovative technologies in personnel management]. Kollektivnaia nauchnaia monografiia / Pod obshchei redaktsiei N.A. Lytnevoi. – Orel. – 200 p. (In Russ.)

6. Mamedov, A.A., Komarova, O.M. (2018) Komandnye dogovorennosti v taim–menedzhmente [Team arrangements in time management] // Studencheskaia nauka Podmoskov'iu [Student science near Moscow]. Materialy Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii molodykh uchenykh. – Orekhovo-Zuevo: Gosudarstvennyi gumanitarno-tekhnologicheskii universitet. – P. 353–355. (In Russ.)

7. Mel'nikova, A.V., Guzhin, A.A. (2018) Formirovanie kul'turnykh sotsiumov v usloviiakh globalizatsii [The formation of cultural societies in the context of globalization] // Studencheskaia nauka Podmoskov'iu [Student science near Moscow]. Materialy Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii molodykh uchenykh. – Orekhovo-Zuevo: Gosudarstvennyi gumanitarno-tekhnologicheskii universitet. – P. 371–373. (In Russ.)

8. Mironenko, N.V., Kotliarova, O.V., Sukhina, Iu.V. (2016) Transformatsiia sistemy obucheniia v protsesse podgotovki kadrov gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Transformation of the education system during training of staff of state and municipal management] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – T. 11. – № 6. – P. 432–439. (In Russ.)

9. Petrukhina, E.V., Guzhin, A.A., Velichko, N.Iu., Nizharadze, L.D., Volkova, A.V., Oveshnikova, L.V. (2014) Sovremennye teorii menedzhmenta [Modern management theory]. – Orel. – 110 p. (In Russ.)