

Новые компетенции сотрудников и новые роли кадровых служб в формировании человеческого потенциала в условиях внедрения инноваций

New competences of employees and new roles of human resource services in the human potential formation in terms of innovation

Мясоедов А.И.

бакалавр факультета «Государственное и муниципальное управление», Московский государственный психолого-педагогический университет
e-mail: retvil@mail.ru

Myasoedov A.I.

Bachelor's Degree Student, Faculty of State and Municipal management, Moscow State University of Psychology and Education
e-mail: retvil@mail.ru

Аннотация

В статье обозначены актуальные вопросы совершенствования кадровой работы при формировании человеческого капитала предприятий в рыночных условиях, и обозначены методологические проблемы формирования личностных компетенций персонала в условиях информационной экономики. В России тема человеческого развития, оставаясь всецело прагматичной и связанной с социально-экономическими задачами, приобрела новое качество и дала толчок развитию теоретических концепций человеческого потенциала. Определены ключевые моменты в совершенствовании управления человеческим потенциалом за счет внедрения научно-технического прогресса в производство и управление предприятиями. Использование различных форм стимулирования и мотивации труда поможет организации сплотить коллектив, повысить уровень подготовки персонала и обеспечить выход из кризиса.
Ключевые слова: потенциал, человеческий потенциал, прорывные технологии, инновации, автоматизация умственного труда, управление персоналом.

Abstract

The article highlights the current issues of improving personnel work in the formation of the human capital of enterprises in market conditions and identifies methodological problems of the formation of personal competencies of personnel in the information economy. In Russia, the topic of human development, while remaining entirely pragmatic and related to socio-economic problems, has acquired a new quality and has given impetus to the development of theoretical concepts of human potential. The key points in improving human potential management through the introduction of scientific and technological progress in the production and management of enterprises are identified. Using various forms of incentives and motivation will help the organization to unite the team, improve the level of training of staff and provide a way out of the crisis.

Keywords: potential; human potential; breakthrough technologies; innovations; automation of intellectual labor; personnel management.

Россия переживает переход от индустриальной экономики к информационному обществу. Растет понимание экономического развития как, прежде всего, человеческого развития, расширения возможностей и возможностей человека, накопления человеческого капитала и ис-

пользования его в расширенном общественном воспроизводстве в интересах каждого члена общества.

В России тема человеческого развития, оставаясь всецело прагматичной и связанной с социально-экономическими задачами, приобрела новое качество и дала толчок развитию теоретических концепций человеческого потенциала. В значительной степени изменения в кадровых службах (с точки зрения содержательного наполнения, расширения функций, компетенций, полномочий и ответственности) связаны с переходом от индустриальной экономики к информационному обществу.

Выполнение расширенного перечня функций позволит менеджерам по персоналу более четко планировать кадровые ресурсы предприятия и принимать самое непосредственное участие в его формировании и развитии. Таким образом, для реализации программ повышения кадрового потенциала руководитель отдела кадров может и должен совершенствовать собственный управленческий потенциал.

Деятельность кадровых подразделений в период экономического кризиса должна быть направлена, прежде всего, на оптимизацию численности персонала, формирование и развитие кадрового ядра. В этом и заключается суть антикризисной кадровой политики, которая должна быть активной и эффективной. Служба управления персоналом должна обладать инструментами диагностики, обратной связью с персоналом, личностными программами, направленными на сохранение, консолидацию и развитие кадрового ядра. Система управления персоналом должна быть связана с системой планирования заработной платы и мотивации.

В России тематика человеческого развития, оставаясь вполне прагматической и связанной с социально-экономическими задачами, приобрела новое качество и дала толчок теоретической разработке концепций «человеческого потенциала».

Собственники и руководители предприятий начинают придавать все большее значение нематериальным характеристикам своих сотрудников, таким как лояльность, способность устанавливать взаимоотношения с потребителями и готовность идти на риск, а также ищут способы их формальной оценки. И, понимая, насколько ценным является потенциал таких человеческих качеств, компании преобразуют их в нечто более конкретное – в человеческий капитал.

Происходит переход от индустриальной экономики к информационному обществу. Появляется все больше сторонников понимания экономического развития как, прежде всего, человеческого развития, расширения функций и возможностей человека, накопления человеческого потенциала и его использования в расширенном воспроизводстве в интересах каждого члена общества.

Наиболее полно проблемы формирования и управления человеческим потенциалом предприятий исследованы такими авторами, как: М. Портер, П. Друкер, И. Ансофф, О. Виханский, А. Градов, Р. Фатхутдинов, М. Мартыненко, В. Пастухова, С. Шершнева, М. Николайчук и др.

Роль кадровых служб и новые роли и компетенции для сотрудников, управление человеческим потенциалом вообще и персоналом в частности исследовались в работах зарубежных специалистов, среди которых Н. Армстронг, Г. Дреслер, Г. Марр, Е. Мэйо, М. Мескон, Д. Сулье, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Шмидт, и отечественных ученых таких, как: А. Гришнова, Д. Богиня, Е. Либанова, Балабанова Л. В., Савченко В. А., Шишкин В. А., С. Шекшня, Д. Черванев, Ф. Хмель, А. Шегда, Г. Щекин, Т. Белорус и т.п.

Целью статьи является уточнение ключевых вопросов совершенствования кадровой работы в процессе формирования человеческого потенциала предприятий, определение проблем формирования персональных компетенций работников в процессе распространения новых форм занятости и, соответственно к ним новых задач кадровых служб в инновационной информационной экономике.

Как известно, кадры – самый ценный ресурс предприятия. Таким образом, их численность, квалификация, расстановка, перераспределение и обеспечение материального поощ-

рения в значительной степени определяют экономические результаты работы предприятия. Независимо от того, сколько времени и средств вкладывают в новые технологии или системы, именно люди и то, что они делают (и производят), и является залогом успеха.

Еще Ф. Тейлор обратил внимание на человеческий потенциал в процессе производства и доказал его значимость, начав многочисленные эксперименты в исследовании решающей роли человека в производстве и научной организации труда.

Альтернативные взгляды раскрываются в работах П. Друкера, М. Фридмана и т.д., которые продолжают традицию И. Шумпетера и Л. Мизеса. Будущее общество П. Друкера – это общество знаний, в основе которого лежит рыночная инновационная предпринимательская экономика, ведь само государство, по его мнению, неэффективно использует ресурсы и угрожает свободе предпринимательства.

Вопрос о повышении квалификации на многих предприятиях не ставится, хотя дефицит квалифицированных кадров превратился в серьезную проблему. При этом потенциал учебных заведений еще недостаточно используется для предоставления дополнительных образовательных услуг местному сообществу.

Таким образом, сказалось снижение качества кадрового потенциала предприятий, обусловленное оттоком профессионалов и старением коллективов. Пик потери квалифицированных кадров пришелся на 1994 – 1996 гг. К началу 2005 г. численность занятых на предприятиях промышленности сократилась более чем вдвое. Крупнейшие кадровые потери понесли станкостроение, радиоэлектроника, производство инструмента и прецизионного оборудования, а также наукоемкие отрасли. В машиностроении и металлообработке с 1991 до 2014 г. количество квалифицированных рабочих сократилось в пять раз, что прямо сказалось на способности страны самостоятельно производить оборудование, необходимое для модернизации производства [1].

Таким образом, человеческие ресурсы как основа трудового потенциала – это совокупность работников с квалификацией, что позволяет производить продукт или услугу. Поэтому желающих работать и принято считать рабочей силой [2].

Надо определить, что же на самом деле в рыночных условиях является критерием эффективности функционирования предприятий.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой и развитием рыночных отношений перед отечественными предприятиями стали возникать принципиально новые задачи в управлении персоналом, а именно:

- изучение и анализ рынка труда;
- определение текущей и перспективной потребности в персонале с учетом возможных изменений на рынке труда;
- стимулирование труда и кадровой политики, выражающиеся в процессе и форме найма;
- определение профессиональных персональных компетенций сотрудников;
- разработка индивидуальных планов карьеры [3].

Для советских предприятий были характерны изолированность и слабая зависимость различных сфер управления, т.е. изолированное существование технологической, экономической и кадровой политики [4]. Изменения численности работников могли происходить независимо от технологической потребности и финансового положения предприятия. Объем производства, а, следовательно, и доход (не говоря уже о прибыли) предприятия падал, а численность работников при этом могла расти. Предприятие могло, приобретая принципиально новое оборудование, требующее новой квалификации, заставить работать на нем бывших работников, не имевших специальной подготовки. Наконец, без увеличения численности и изменения квалификации работников, без повышения производительности могла быть значительно поднята зарплата.

Примеров несвязанности производственной, экономической и кадровой политики советских предприятий можно было бы приводить много. Но важно понять основную причину такой ситуации. В условиях командной экономики, подчиняясь одному центру, неизбежным было функциональное разделение управления и на самом верху, что порождало принятие

узких, специализированных решений, которые не только не учитывали ситуации конкретных предприятий, но и противоречили указаниям другого централизованного ведомства [5].

Ранее на отделы кадров были возложены только функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Нередко последние функции выполняли отделы подготовки кадров (технического обучения).

Для эффективного управления персоналом и обеспечением нормальных условий работы персонала необходимо уметь осуществлять социально-психологическую диагностику, анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управлять производственными и социальными конфликтами и стрессами, планировать потребности в персонале и их деловую карьеру, управлять трудовой мотивацией [6].

В процессе перехода к рынку решение этих проблем выдвигается на первый план и в их решении заинтересовано каждое предприятие. Сейчас работники кадровых служб не всегда способны предложить руководителям организаций эффективные решения проблем, связанных с управлением персоналом [7].

Исследования зарубежной практики показывают, что отделы HR занимают важное место в системе управления организации. Это объясняется высокопрофессиональным кадровым составом этих служб. Из каждых 10 работников 6 – 7 – это специалисты, психологи, экономисты, специалисты в области трудовых отношений и т.п. Все большее значение этих служб отразилось на служебном статусе их руководителей. По данным работы [8], в 1992 г. 43% начальников кадровых служб американских фирм занимали посты вице-президентов, а 32% – входили в советы директоров. В начале 1970-х годов соответствующие показатели были на уровне 27%. В Японии пост вице-президента компании занимают 51% руководителей кадровых служб, а в Италии – 20% [6].

Все перечисленное свидетельствует о том, насколько должны измениться функции кадровых служб в условиях реформирования экономики, когда происходит отход от иерархического управления, практически неограниченной власти к рыночным отношениям.

В связи с этим возникает вопрос: как изменить, реорганизовать кадровую службу предприятия, какие функции она должна выполнять, какие навыки и знания нужны работникам этой службы.

Транснациональные корпорации накопили наибольший опыт управления персоналом. Их отделы управления человеческими ресурсами (HR) занимаются широким спектром вопросов и играют ключевую роль в развитии организации. Обобщенный анализ работы отделов HR транснациональных корпораций позволяет построить некоторую модель управления персоналом [9].

Первым этапом модели при формировании штата является разработка и реализация кадровой политики, включающей планирование, отбор, наем, размещение сотрудников, которые смогут выполнить предстоящую работу. Для этого необходимо начать с анализа должности (работы). Чтобы это сделать, работники кадровой службы должны:

- знать способы сбора данных для анализа работ и составления формы опросных листов;
- уметь описать данную должность (работу);
- обрабатывать результаты, конкретно использовать методы обработки;
- составлять карты спецификации работ, где необходимо указать необходимые навыки, умения и опыт.

Вторым этапом является профессиональный отбор. Чтобы выполнить эту функцию, работники кадровой службы должны сами иметь представление об имеющихся методах отбора кандидатов и дать правильные рекомендации по их использованию линейным руководителям.

Третьим этапом в работе по управлению персоналом является разработка эффективной системы мотивации, т.е. упорядочение оплаты внутри предприятия и других видов мотивации (планирование карьеры, участие в управлении и т.п.) к выполнению работы [10]. При этом руководитель, ответственный за управление персоналом, должен быть знаком с совре-

менными концепциями мотивации, в соответствии с которыми у человека есть множество потребностей: не только материальные, но и такие, как признание, принадлежность к определенной группе, самореализация и т.п. (т.е. вторичные, А. Маслоу), которые являются сильными стимулами, побуждающими к работе, однако не могут быть удовлетворены только с помощью денег. Однако, если деньги являются важнейшим мотиватором, то кадровая служба должна принимать активное участие в разработке системы оплаты труда на предприятии [6].

Четвертый этап – оценивание выполнения, которое является важной функцией в управлении персоналом. Логически эта часть работы базируется на результатах рабочего анализа, где определяют содержание работы и требования к персоналу. На предприятии для оценки выполнения могут использовать различные методы, но какие именно – это необходимо решать вместе с работниками кадровых служб.

В случае некачественного выполнения работы необходимо найти причину и определить, какие изменения в системе управления персоналом следует сделать. Для этого нужно:

- пересмотреть требования к набору персонала, проводить переобучение;
- изменить систему мотивации и т.п.

Все изложенное показывает, насколько должны измениться функции кадровых служб в условиях реформирования экономики, когда происходит переход к рыночным отношениям [8].

Таким образом, кроме основных функций управления, у руководителя кадровой службы можно выделить две дополнительные – координация и работа с кадрами.

1. Координация предусматривает, что руководитель кадровой службы действует как координатор в сфере управления персоналом и должен входить в состав высшего руководства предприятия.
2. Работа с кадрами предусматривает отбор, наем, обучение, оценивание, выполнение, разработку систем вознаграждения, планирование карьеры. Кроме того, организация и руководство специальными программами, связанными со здоровьем и безопасностью, конфликтами и стрессами, выходом на пенсию и др. [11].

Выполнение расширенного перечня функций позволит руководителям кадровых подразделений более четко планировать кадровый потенциал предприятия и принимать непосредственное участие в его формировании и развитии. Таким образом, для реализации программы повышения кадрового потенциала руководитель кадровой службы может и должен сам совершенствовать свой управленческий потенциал.

В значительной степени изменения в работе кадровых служб (относительно смыслового наполнения, расширения функций, компетенций, власти и ответственности) связаны с переходом от индустриальной экономики к информационному обществу [10].

Реформирование экономики и ее переход на рыночные рельсы требует ориентации на конкурентоспособную продукцию путем внедрения новаций в технологиях ее проектирования, производства, продвижения и в управлении производством.

Сейчас человечество вступило в новое столетие в процессе все более значительных глобальных изменений, среди которых изменение человека и его развитие резко отстают от изменений в технико-экономической и технологической сферах.

Преодоления этого отставания и создания современной системы, формирующей и развивающей человека, а значит, и увеличения человеческого капитала, требуют глобальные процессы, а именно:

- модернизация социально-политического состояния общества и совершенствование его жизненного уклада;
- ускорение, вызванное резким сокращением периода обновления знаний, ключевых технологий и формирования технологических укладов, таким образом, что на жизнь одного поколения приходится несколько смен технологий, теоретических знаний, практических навыков и профессионализма, необходимых для достижения и развития социального статуса человека;

- выход на первый план в государственной политике большинства стран проблемы соотношения двух составляющих государственного развития – социальной справедливости и экономической эффективности;
- использование геополитики как инструмента экономического роста – активное развитие технико-экономической сферы и формирования нового технологического уклада;
- накопление колоссального объема научной и технической информации, формирование на ее основе индустрии знаний;
- бурный рост инновационной экономики – обеспечение в развитых странах прироста ВВП (более 80%) за счет разработанных и внедренных в промышленность, финансовую, социальную сферу, в сферу управления, в новые наукоемкие технологии, а также в производство товаров / услуг, содержащих новые знания и технологические решения [12].

Сейчас можно выделить ряд новейших инновационных технологий, которые могут стать причиной по-настоящему массовых экономических преобразований и улучшений (а одновременно и новых проблем) в ближайшие годы, которые приведут к значительным изменениям в использовании человеческого потенциала, как отдельных производственных структур, так и государств и мира в целом [13]. Так, на базе глубокого исследовательского анализа McKinsey Global Institute составила список перспективных, многообещающих, «взрывных» новейших технологий, среди них: облачные технологии как возможность вычислений с использованием удаленных вычислительных центров; геномика – раздел молекулярной генетики, посвященный изучению генома и генов живых организмов; 3D-печать, новейшие материалы, особенно композитные с заранее заданными свойствами; суперконденсаторы для батарей; ультратонкие экраны; методы поиска и добычи нефти / газа и нетрадиционных (воспроизводимых) источников энергии [5].

Приведенные направления «подрывных» технологий, которые приведут к изменениям в использовании человеческого потенциала, потребуют совершенствования менеджмента персонала по профессионально-образовательной подготовке кадров: очное и заочное повышение квалификации и переобучение специалистов предприятий, обучение студентов по новым специальностям. Очевидно, что будут существенные изменения в организационных структурах управления предприятий, в организации и распределении полномочий. Таким образом, технологические инновации – это причина изменений в использовании человеческого потенциала, которые приведут к изменению системы линейного и функционального управления персоналом [8].

Будущие изменения в управлении трудовыми ресурсами вызваны такими факторами, как:

1. Изменения в структуре кадров (в соотношении численности руководителей и рядовых исполнителей, рабочих, занятых ручной и механизированной работой, постоянных, сезонных, временных рабочих, занятых полный и неполный рабочий день (неделю), в соотношении разных профессий и профессиональной подготовки, компетенций и т.п.) [10].
2. Вероятный рост мобильности персонала с соответствующими последствиями и изменениями в менеджменте персонала.
3. Применение новейших технологий, которые непременно потребуют инвестирования инноваций [12].
4. Трансформация форм занятости начала XXI в. повлияла на характер и содержание труда и уровень автономии в трудовом процессе. В условиях внедрения технологических инноваций вместо классической формы предприятий появляются виртуальные организации, которые представляют совокупность рассредоточенных электронных рабочих мест. Они часто бывают временными, проектно-ориентированными. В современных условиях зависимость работника от единого источника дохода – это рискованная стратегия. Сфера классической занятости постоянно сужается, а обострение конкуренции и ритм труда истощают работников и сокращают шансы на дальнейшее их пребывание в организации [4].

5. Создание информационными и телекоммуникационными технологиями возможности для новых форм организации трудового процесса. В научный оборот вошли термины «удаленная работа» (remote work), «телеработа» (telework, telejob), «теледоступ» (telecommuting).
6. Велика вероятность прогнозирования расширения сфер применения ассесмент-технологий, аутстаффинга и аутсорсинга, самозанятости, переосмысление и формирование мотивационных условий, увеличение текучести и мобильности кадров [9].

Очевидно, что применение указанных видов выполнения работы потребует новых компетенций исполнителей и новых функций HR-служб в процессе управления указанными работниками.

Таким образом, человеческий капитал, опосредованный через компетентность персонала, занимает ведущее место среди конкурентных преимуществ предприятия, а, следовательно, анализ и оценка персонала является важнейшим условием успешного лидерства любой организации. Без инвестиций в персонал, в его новые компетенции, обеспечение конкурентных преимуществ невозможно.

Следовательно, измерение эффективности деятельности сотрудников компании важно для удержания конкурентной позиции на рынке. Однако следует учесть, что универсального подхода к определению стоимости человеческого капитала коммерческих предприятий пока не существует.

Особое место в процессе внедрения различных изменений, которые происходят в организациях, принадлежит руководителю, который занимает определенную должность и имеет власть. Используя ее, руководитель влияет на подчиненных, чтобы они наиболее успешно выполняли свою работу. Для этого руководитель должен быть лидером [13].

Человеческий потенциал является ключевым фактором в инновационном управлении предприятием. Любые инновации (технические, технологические, финансовые, управленческие, маркетинговые) вызывают изменения и соответствующее сопротивление персонала предприятий. В переходный период персонала часто приходится отказываться от старых приемов и методов работы и приобретать новые навыки. Этому периоду свойственны: неопределенность, волнение, недоверие, напряженность, конфликты, недовольство и т.д., сопровождающиеся снижением эффективности работы на всех уровнях.

Например, опрос менеджеров 210 северо-американских компаний показал, что только четверть опрошенных оценили свой опыт внедрения инноваций и соответствующих изменений как успешный. Свои разочарования они склонны объяснять сопротивлением инновациям. Поэтому перед руководством организации возникает задача заранее предусмотреть меры, направленные на адаптацию работников и руководителей низшего звена к будущим преобразованиям [9].

В условиях стремительной трансформации, как отечественной, так и мировой экономики встает проблема эффективного управления инновациями – сложным процессом, который строится на известных принципах: программно-целевого управления, системности управления, целостности, правовой определенности, экономичности, мотивационного обеспечения, плановости действий, логической основы и обратной связи [14].

Указанные принципы предопределяют необходимость формирования концепции управления стратегическими изменениями относительно инновационного развития предприятия, основанной на системном подходе. Хотя существует точка зрения, что управлять изменениями невозможно, однако это не так: изменения можно предугадать, опередить, а это и есть управление изменениями.

Итак, можно сделать следующие выводы:

1. Развитие рыночных отношений, глобализация экономики, выход на международные рынки усиливают конкуренцию, что обуславливает более высокие требования к персоналу организации. Знания, умения, навыки персонала приобретают решающее значение в процессе достижения стратегических целей организации.

2. Деятельность службы управления персоналом в период экономического кризиса должна быть направлена, прежде всего, на оптимизацию численности персонала, формирование и развитие кадрового ядра. В этом заключается сущность антикризисной кадровой политики, которая должна быть активной и эффективной.
3. Служба управления персоналом должна владеть инструментами диагностики, обратной связью с персоналом, кадровыми программами, направленными на удержание, закрепление и развитие кадрового ядра коллектива.
4. Такие изменения, как ориентация на потребности рынка, а не на производство, переход от традиционной технологии к гибким наукоемким производственным комплексам, робототехники, характеризующие переход от индустриальной к информационной экономике. Сужаются сферы классической занятости. Меняются содержание и форма организации труда, благодаря интеллектуализации трудовой деятельности, появлению виртуальных организаций, расширению сфер применения ассессмент-технологий, аутстаффинга, аутсорсинга, фрилансертству.
5. В то время, когда обострение конкуренции и ритм труда истощают персонал и сокращают шансы на дальнейшее пребывание работников в организации, система управления персоналом должна привязываться к системе планирования зарплаты. Сейчас происходит переосмысление и формирование мотивационных условий, увеличение текучести и мобильности кадров. Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству организации сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить выход из кризисной ситуации.

Социально-экономические преобразования выдвигают потребность в разработке и применении новых подходов к оценке и развитию кадрового потенциала и системы управления человеческим потенциалом в целом благодаря тенденции в изменениях, вызванных применением новых революционных технологий. Следовательно, существует объективная необходимость дальнейшего развития теоретических и методико-прикладных основ формирования конкурентоспособных трудовых ресурсов в условиях внедрения инновационных направлений деятельности и разработки эффективных систем управления человеческим потенциалом на отечественных предприятиях, учитывая особенности современных тенденций развития менеджмента.

Литература

1. *Баранников А.Л.* К вопросу об управлении инновационной деятельностью современных компаний / А.Л. Баранников, С.П. Иванова // В сборнике: Современные технологии в науке и образовании - СТНО-2017 сборник трудов II Международной научно-технической и научно-методической конференции: в 8 т. Рязанский государственный радиотехнический университет. – 2017. – С. 119–122.
2. *Баранников А.Л.* Развитие интеллектуального капитала и инновационных компетенций / А.Л. Баранников, С.П. Иванова, О.В. Барбашина, О.В. Грибкова, Д.К. Балаханова // В сборнике: Актуальные вопросы обеспечения образовательной и научной деятельности в университете сборник статей. – Москва, 2016. С. 5-8.
3. *Журавлев П.В.* Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / В. П. Журавлев. – К. : КНЕУ, Библиотека Exolver, 2010. – 218 с.
4. *Савельева А.В.* Ошибки руководителей в процессе делегирования полномочий в современных организациях / А.В. Савельева, С.П. Иванова // Научный журнал "Дискурс". – 2018. – 11 (25). – С. 195–202..
5. *Иванова С.П.* Принципы построения и особенности организационно-экономического проектирования интегрированных структур различных типов / С.П. Иванова // Устойчивое развитие российской экономики: материалы III Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 48–52. .
6. *Мясоедов А.И.* Инновационные технологии в управлении персоналом / А.И. Мясоедов // В сборнике: Инновационная экономика и менеджмент: Методы и технологии Сборник

- материалов II Международной научно-практической конференции. Под ред. О.А. Косокурова, В.В. Печковской, С.А. Красильникова. – 2018. – С. 222–224.
7. *Мясоедов А.И.* Модели конструктивного управления конфликтами в современных организациях / А.И. Мясоедов // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 2 (16). – С. 96–103.
 8. *Никитин Ю.А.* Компетентностный подход и инновационные компетенции персонала как основа инновационного развития организации / Ю. А. Никитин, В. Г. Рукас-Пасичнюк // Актуальные проблемы экономики. – 2014. – № 12 (162). – С. 48-57.
 9. *Пряжникова Е.Ю.* Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. -Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 452 с.
 10. *Радостева М.В.* К вопросу о производительности труда / М.В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – №2. – С. 268–272.
 11. *Радостева М.В.* Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе / М.В. Радостева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2018. – Т. 29. – №3-1. – С. 162–172.
 12. *Рудь Ю.М.* Влияние фактора времени на эффективность системы социального управления персоналом предприятия / Ю. М. Рудь // Экономика развития. – 2012. – № 4 (64). – С. 101-106.
 13. *Скибицкий О.М.* проведение организационных изменений как средство преодоления кризисов / О. М. Скибицкий, Л. И. Скибицкая // Наука и экономика. – 2008. – Вып. 4 (12). – С. 354-361.
 14. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих ; пер. с англ. – Москва : ООО "ИД Вильямс", 2007. – 304 с.