

Работа с кадровым резервом как форма накопления человеческого капитала организации

Work with the talent pool as a form of human capital accumulation in an organization

Савельева А.В.

бакалавр факультета «Государственное и Муниципальное управление», Московский государственный психолого-педагогический университет
e-mail: s_nasty97@mail.ru

Savelyeva A.V.

bachelor of the faculty of State and Municipal management, Moscow state University of psychology and education
e-mail: s_nasty97@mail.ru

Аннотация

В статье рассмотрена работа с кадровым резервом, которая является одной из важнейших форм накопления человеческого капитала, ведь именно от этого элемента системы внутрифирменного менеджмента зависят как своевременность, так и качество замещения ключевых должностей во внутренней иерархии организации, что, в свою очередь, выступит залогом ее устойчивого экономического развития. Проанализированы современные подходы, и изложен авторский взгляд относительно содержания и приоритетов формирования кадрового резерва организации в контексте теории человеческого капитала.

Ключевые слова: кадровый резерв, капитал, экономика, организация.

Abstract

The article examines work with the talent pool, which is one of the most important forms of human capital accumulation, because both the timeliness and the quality of the replacement of key positions in the internal hierarchy of the organization depend on this element of the internal management system, which, in turn, will act as a guarantee of its sustainable economic development. Analyzed modern approaches and outlined the author's view on the content and priorities of the formation of the personnel reserve of the organization in the context of the theory of human capital.

Keywords: talent pool, capital, economics, organization

Научная категория «человеческий капитал» все шире входит в обиход не только зарубежных, но и отечественных специалистов по менеджменту человеческих ресурсов. Понимание инвестиционной природы человеческого капитала формирует содержание многих новейших подходов по управлению человеческим фактором производства. Однако внимание, как правило, акцентируется на окупаемости инвестированных в развитие человеческого капитала денежных средств именно в краткосрочной перспективе, что в значительной степени ограничивает круг вопросов, которые требуют научно-теоретического обоснования и соответствующего внедрения в практику экономической деятельности. В частности, это касается проблематики накопления знаний, опыта, трудовых навыков, мотиваций и здоровья работающих, что в совокупности и представляет собой резерв человеческого капитала.

Стоит отметить, что из поля зрения теоретиков и практиков управления довольно часто выпадает тот факт, что человеческий капитал как научная категория имеет междисциплинарный характер. По мнению автора, игнорирование такого обстоятельства приводит к несостоятельности многих попыток внедрения новейших направлений экономической работы в

практику как на макро-, так и на микроэкономическом уровне, ведь рассмотрение проблематики формирования и использования человеческого капитала без применения результатов исследований в области медицины и психологии лишен всякого содержания. Так, именно психологический фактор определяет мотивационный контекст человеческой деятельности, формируя границы окупаемости инвестированных в развитие человеческого капитала денежных средств, а медицинский – целесообразность такого инвестирования и возможности использования усвоенных знаний на практике. С другой стороны, слишком широкий подход к изучению проблематики человеческого капитала обостряет проблемы этического характера, проявляясь в различных дискриминационных тенденциях на практике, что, в свою очередь, противоречит не только ряду законодательных актов, но и собственно целям самого управления человеческими ресурсами. В том числе, этот факт осложняет решение поднятой в статье проблемы – обоснование содержания и принципов резервирования человеческого капитала на микроэкономическом уровне, что ставит целью улучшения экономических перспектив организации на основе обеспечения непрерывности и прогрессивности управленческой и производственной деятельности в ее пределах.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам, связанным с управлением кадровым резервом, посвящены труды как отечественных, так и зарубежных ученых. Однако в целом, анализ литературных источников позволяет утверждать о доминирующем игнорировании проблематики формирования кадрового резерва. Это обуславливается тщательной проработкой соответствующих вопросов во времена плановой экономики, несостоятельность которой наложила определенный отпечаток и на предложенную в статье тематику. Вместе с тем, по глубокому убеждению автора, именно сегодня работа по формированию кадрового резерва должна сыграть роль катализатора развития позитивных тенденций на всех без исключения уровнях экономической системы.

Целью исследования является определение роли и содержания системы управления кадровым резервом организации с учетом концептуальных основ теории человеческого капитала.

Изложение основного материала исследования. Под кадровым резервом понимают группу работников, которые по результатам оценки профессиональных знаний, умений и навыков отобраны для замещения вакантных должностей.

Во времена административно-командной системы управления экономикой создание кадрового резерва практиковалось достаточно широко. Такой резерв существовал практически во всех без исключения организациях, о нем необходимо было отчитываться в высших инстанциях. Однако, когда возникала потребность замещения вакантных должностей, то в резерв обращались не часто [2]. Подобная тенденция наблюдается и сегодня. К тому же, довольно часто сама проблематика формирования кадрового резерва рассматривается поверхностно, а зарезервированные работники имеют ложные представления о своей роли и функции.

В подавляющем большинстве организаций кадровый резерв определяется довольно формально. Руководитель или владелец просто составляет перечень «избранных», пригодных, по его мнению, человек, среди которых довольно часто оказываются его друзья, родственники или давние товарищи по службе [6]. Такой подход к формированию резерва имеет свои основания, которыми, как правило, являются:

- стремление ответить благодарностью за услуги в прошлом, которые имели личный характер;
- желание окружить себя «приятными» людьми, которые, несмотря на свои профессиональные качества, по нраву руководителю;
- стремление окружить себя некомпетентными работниками, на фоне которых субъект формирования резерва казался бы ценным, разумным и незаменимым;
- желание получить залог будущей неприкосновенности в случае реализации нисходящего варианта трудовой карьеры;

- попытка поднять собственный авторитет за счет ложной ориентации на «модные тенденции» HR-менеджмента, что, как правило, является не более чем проявлением дилетантизма и самообмана;
- стремление создать атмосферу личной преданности руководителю;
- желание обеспечить лояльность и поддержку со стороны наиболее активных, конкурентно настроенных сотрудников.

В целом, изложенные позиции абсолютно игнорируют фактор профессиональной пригодности, а последние – еще и характеризуются прямыми попытками «подкупа лояльности» крайне активных и карьероориентированных коллег. Конечно, ни один из вариантов не способствует решению конкретных целей формирования кадрового резерва, к которым стоит отнести:

- выявление среди работников организации лиц, имеющих потенциал для продвижения по карьерной лестнице;
- подготовка лиц для замещения вакантных должностей в верхнем эшелоне системы организационного менеджмента;
- обеспечение своевременного замещения вакантных должностей руководителей из числа компетентных и способных к управленческой работе работников;
- создание надлежащих условий для преемственности и постоянства управления организацией и ее подразделениями [8].

Кроме того, создание кадрового резерва ставит цель и ряд косвенных целей, которые также являются недостижимыми в случае непродуманного формализованного подхода. Так, несмотря на то что работа с кадровым резервом выступает инструментом подбора и подготовки работников для замещения ключевых должностей, лишь небольшая часть отобранных кандидатов достигают таких должностей, находясь в резерве [9]. Здесь ставка делается на поддержание высокого уровня конкуренции между работниками, которая рассматривается с позиций самого влиятельного мотивационного фактора.

Отталкиваясь от инвестиционной парадигмы формирования человеческого капитала, необходимо отметить, что постановка таких целей должна быть подкреплена достаточно тонкой ресурсной политикой, потому что:

- сделанная в таком случае ставка на развитие профессионализма может оказаться существенным просчетом вследствие некупаемости соответствующих мер;
- развитие профессионализма работников без конкретных карьерных намерений со стороны руководства будет способствовать избыточному обострению конкурентных отношений на внутреннем рынке труда, что приведет к оттоку сформированного человеческого капитала в другие организации, а это поставит вопрос не только о целесообразности кадровых инвестиций, но и о причинах успехов конкурентов;
- нескрываемое равнодушие менеджмента к ресурсным проблемам развития сформированного резерва довольно быстро даст понять смысл интриги, что обострит проблему организационной лояльности и негативно скажется на мотивационных компонентах трудовой деятельности.

Учитывая изложенное, и на основании анализа современной классификационной базы целесообразно сделать акцент на следующих типах кадрового резерва.

По назначению:

- резерв развития – группа специалистов, которые готовятся для реализации новых проектов и направлений деятельности; такие специалисты имеют выбор: профессиональная или управленческая карьера;
- резерв функционирования – сотрудники ориентированы на управленческую карьеру и в будущем обеспечат эффективное функционирование организации; это те работники, которые предназначены заменить руководителя в случае его перевода или увольнения.

По времени назначения:

- активный резерв – кандидаты на выдвижение в текущем периоде;

- пассивный резерв – кандидаты на выдвижение в будущем.

В свою очередь, к основным принципам формирования кадрового резерва следует отнести: демократичность, объективность, ориентация на перспективу, своевременность, прозрачность и гибкость. Внедрение указанных принципов в систему работы с резервом должно быть глубоко обдуманым, а не огульным, чем развевается прошлое отечественного менеджмента.

В качестве примера неудачного обновления системы кадровой работы можно назвать введение в действие отдельных пунктов закона СССР от 30 июня 1987 г. «О государственном предприятии», которые сделали руководителей предприятий заложниками некомпетентности трудового коллектива в вопросах генерального менеджмента. Общая выборность руководителей, которая диктовалась этим законодательным актом, приводила к торможению многих позитивных тенденций. Во времена таких проявлений нерационального использования принципа демократизации, справедливый, но строгий руководитель, который доказал свою профессиональную компетентность, не имел никаких гарантий избрания в следующий раз [3]. Тем не менее повысились шансы служебного продвижения для лживых, «приятных» людей, деловые качества которых рассматривались членами трудового коллектива как неоспоримое слагаемое к их положительному имиджу. «Пусть попробует новый» – под луну таких высказываний избирался следующий руководитель, в то время, когда мало кто из работающих задумывался над тем, что звено высшего руководства – это не место для попыток, которые не подкреплены ни знаниями, ни опытом.

Приведенный пример слишком ретивого обновления методологии кадровой работы позволяет утверждать о важности рационального подхода в работе с персоналом, в том числе и в направлении накопления человеческого капитала организации путем формирования кадрового резерва.

Сегодня сложился определенный порядок отбора в резерв, который включает следующие позиции:

- отбор кандидатов на конкурсной основе;
- принятие решения о включении в резерв специально созданной комиссией;
- назначение каждому работнику, который внесен в резерв, руководителя стажировки;
- увеличение должностного оклада стажеру в соответствии с оплатой на будущей должности.

В резерв зачисляются профессионально подготовленные работники, которые успешно выполняют служебные обязанности, проявляют инициативу, имеют организаторские способности и необходимый опыт работы, склонны к обучению.

Отбор в резерв и утверждение кандидатов осуществляется высшим руководством организации при участии службы управления персоналом, а также линейных и функциональных руководителей. Некоторые авторы отмечают важность конфиденциальности в процессе формирования кадрового резерва, другие же наоборот – доказывают необходимость открытости и прозрачности такого процесса [4].

Первый подход к формированию кадрового резерва, когда о зачислении в него не сообщаются не только широкие слои трудящихся, но и сама зарезервирована человек, объясняется попытками нивелировать конфликтные тенденции в трудовом коллективе, упростить отношения между руководителем и его подчиненными. Однако, несмотря на некоторые преимущества указанного подхода, можно утверждать об игнорировании ряда важнейших аспектов, формирующих проблематику резервирования кадров.

Во-первых, это создание конкурентной среды как важнейшего основания формирования мотивационного поля в организации. При этом, отсутствие достаточной конкуренции на внутреннем рынке труда приводит к пассивности не только резервистов, но и самих руководителей, ведь реальный толчок для их развития попросту отсутствует. Во-вторых, при таком подходе, знания и опыт резервиста расцениваются как уже достигшие своего максимума. Однако неизвестно насколько неосведомленный о резервировании человек сможет сохранить и развить свои профессиональные предпочтения на тот момент, когда появится подходящая

вакансия. Поэтому наиболее рациональным, по мнению автора, является другой вариант, при котором резерв формируется открыто, а зарезервированные работники имеют достаточно оснований для своевременного профессионального развития, вызывая тем самым весомое конкурентное давление на руководителей более высоких уровней иерархии [5].

В свою очередь, работа с кадровым резервом – это деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления, которая направляется на планирование, отбор, формирование и обучение зарезервированных кадров. Обучение лиц, зачисленных в резерв руководителей, осуществляется на основании индивидуальных планов. Основными формами подготовки резерва руководителей являются:

- участие в работе семинаров, совещаний, конференций по проблемам управления современным производством; организация деловых встреч и дискуссий;
- стажировка на управленческих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей организации;
- предоставление временного права для решения отдельных вопросов на уровне того руководителя структурного подразделения, на должность которого готовится резервист;
- командировки в другие организации для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- привлечение резервистов к рассмотрению ответственных вопросов, проведения проверок, служебных расследований и т.п. [7].

Конкретизация содержания работы с кадровым резервом должна учитывать сущность приоритетных задач отдельного иерархического звена управления, ведь резерв кадров должен охватывать, по крайней мере, такие категории работников:

- генеральное руководство – директора, президенты, генеральные управляющие организаций;
- высшее административное руководство – управляющие крупных департаментов, вице-президенты;
- среднее административное руководство – руководители функциональных подразделений, отделов, старшие специалисты;
- руководители функционального звена – специалисты, инженеры, техники, учетные работники;
- линейные руководители-мастера, руководители участков, бригадиры и т.п.

Соответственно, приоритет в работе с высшим звеном руководства должен предоставляться проведению конференций в дискуссионных группах, специализированным семинарам и тренингам. До работы с резервом высшего руководства могут привлекаться и коучи, усилия которых должны быть сориентированы на достижение адекватных личностных диспозиций ценностей, идей, стремлений и убеждений будущих руководителей.

Работа с потенциальными руководителями среднего звена заключается в обучении управленческому учету и контролю, эргономике и управлению качеством, менеджменту материально-технического снабжения и технологии производственного планирования [1].

Процедура комплектования кадрового резерва должна быть тесно увязана с разработкой схем замещения вакантных должностей. Необходимо подчеркнуть принципиальную разницу между такими понятиями, как кадровый резерв и схема замещения, которые зачастую воспринимаются как синонимичные.

Кадровый резерв организации является совокупностью работников, которые, обладая ценными профессиональными, интеллектуальными и коммуникативными качествами, представляют первоочередной интерес для служебного продвижения и развития в целях своевременного заполнения вакантных рабочих мест, которые время от времени появляются в организации.

Схемы же замещения содержат конкретизированное выражение намерений работодателя относительно должностных перемещений, являя, по сути, алгоритм заполнения вакантных должностей, который формируется на основе основательного анализа уровня соответствия личностных и профессиональных характеристик резервиста условиям определенного рабоче-

го места. Практика убедительно доказывает, что эффективность использования схем замещения является достаточно высокой. Так, в экономически развитых странах около 77% руководителей получают свою должность в соответствии со сформированным планом заполнения вакансий.

По мнению автора, современный подход к формированию кадрового резерва и соответствующих схем замещения должен исходить из позиций HRD-концепции (Human Resources Development – развитие человеческих ресурсов), что обеспечит эффективность процесса накопления человеческого капитала организации. Переход к внедрению позиций концепции HRD фактически дает новый импульс к развитию методологии кадровой работы.

Так, если традиционный взгляд на управление базировался на четкой регламентации и жестком контроле, подход с позиций человеческих отношений акцентировал внимание на мотивационных факторах путем гуманизации труда и привлечения работников к выполнению управленческих функций, то современный HRD подход имеет исключительно прагматическую ориентацию, что выражается в предоставлении приоритета развития профессиональных знаний и навыков с учетом мотивирующей роли фактора конкуренции, который неизбежно активизируется при таких условиях [12].

Перспективы внедрения HRD-подхода на территории отечественного менеджмента человеческих ресурсов достаточно обнадеживающие, а целесообразность соответствующих шагов подтверждена практикой. Основанием для таких выводов является тот факт, что внедрение программ HRD дает организациям во всем мире значительную прибыль и, в том числе, благодаря снижению себестоимости продукции в размере до 50% [11].

Таким образом, важным фактором обновления практики менеджмента человеческих ресурсов должна выступить ее нацеленность на внедрение концептуальных основ HRD-подхода, который является залогом создания условий для добровольной интенсификации труда на основе мобилизации всех интеллектуальных и эмоциональных ресурсов личности. И здесь стоит обратить внимание именно на отсутствие элементов принуждения к труду, которые сегодня имеют хотя и скрытое, но существенное влияние на трудовую деятельность человека, когда «кожаный кнут» заменила экономическая необходимость, неудовлетворительная конъюнктура рынка труда или социальная незащищенность подавляющего большинства работающих. Именно в таких условиях обращение управленческой практики к HRD-подходу позволяло бы утверждать о заинтересованности организаций всех форм собственности в ускоренном развитии и накоплении человеческого капитала, основным ограничением использования которого является именно добровольность – добрая воля человека как владельца того капитала, что названо человеческим.

Важным моментом внедрения концепции развития человеческих ресурсов является воспитание руководителей нового типа, которые, сочетая профессиональную компетентность с высоким личностным потенциалом, смогут быть лидерами в меняющихся реалиях рыночной экономики. Это требует крайне взвешенного подхода по формированию кадрового резерва, что достигается на основе применения современного инструментария оценки кадров.

В частности, в компаниях США для выдвижения в резерв необходимо соответствовать следующим требованиям:

- умение и желание привнести в деятельность организации функциональные знания и практические навыки, необходимые для ее развития и быстрого продвижения собственного;
- стремление к самосовершенствованию и готовность к непрерывному образованию;
- понимание системы ценностей организации, заинтересованность в собственном гуманитарном и междисциплинарном развитии [10].

Анализ научных трудов и современной HR-практики позволяет обобщить критериальную базу оценки кандидатов в резерв, что предлагается сделать с учетом того, что проблематика резервирования кадров наиболее актуальна для средних и крупных организаций.

Для средних по размерам организаций, в рамках которых коммуникативные сети и социальные отношения являются достаточно прозрачными, целесообразно использовать предло-

женную в табл. 1 схему оценки, которая имеет достаточно высокий уровень конкретизации и может быть дополнен в соответствии со спецификой внутреннего экономического и управленческого механизма отдельного хозяйствующего субъекта. Стоит отметить, что предложенная методика отталкивается от анализа трудового потенциала, составляющие содержание которого используется в качестве классификационного основания для определения уровня целесообразности резервирования отдельного работника, а обнадеживающими оценками считаются те, что приближаются к числовому максимуму [13].

Для крупных организаций предложенную схему оценки стоит расширить на основе следующих критериев:

- Открытость – работник внимательный к посторонним доказательствам и прислушивается к ним, даже если они отличаются от собственных убеждений; открыт к новым мыслям, ищет и находит контакты, умеет держаться.
- Ориентация на клиента – умеет определять потребности клиентов, отодвигает личные желания на второй план, если они не совпадают с желаниями клиента, а значит, и с интересами организации.
- Активность и умение выдерживать нагрузки – работник не теряет выдержки даже в критических ситуациях, сохраняет деловой подход даже тогда, когда задеты его личные интересы; ярко выраженная целеустремленность и умение заинтересовать окружающих, ориентация на успех.
- Автономность и готовность к изменениям – с желанием берется за сложные задачи, мобильный, не отрекается от своих ошибок и не перекладывает их на других, держится уверенно, умеет высказывать критические замечания даже тогда, когда это не одобряется.
- Интеллектуальные способности – выявляет, анализирует и обобщает подобные элементы различных ситуаций, принимает информацию и перенимает опыт из смежных профессиональных сфер, использует такие знания, применяет новаторские подходы.
- Профессиональная компетентность – работник имеет глубокие и широкие знания своей профессии, которые получены благодаря обучению и практическому опыту.
- Предпринимательское мышление и общественная ответственность – наблюдает за событиями вне собственной сферы ответственности, учитывает влияние своих решений на другие подразделения организации, организации в целом и общество в целом мыслит и действует экономически целесообразно, обладает способностью видеть перспективы.
- Плановость в работе – формулирует собственные цели и выполняет их, действует системно и структурирует сложные ситуации, определяет приоритеты, строит свои планы на адекватных данных; принимая решение, анализирует широкий спектр альтернатив и возможные последствия от их реализации, придерживается договоренностей.
- Целеустремленность – берет на себя руководящую роль, стремится влиять на других, проявляет инициативу в межличностных отношениях; совместно с другими работниками (подчиненными) определяет четкие цели и проверяет их осуществление, не выпускает из поля зрения поставленные цели даже при значительном противодействии.
- Поведение в коллективе – привлекает коллег к принятию решений и учитывает их мнения; интегрирован в коллектив, заранее предусматривает конфликты интересов и обезвреживает их, уравновешивает отношения в коллективе.
- Вербальная компетентность и способность к визуализации – высказывается ясно и понятно, учитывает при этом уровень осведомленности собеседника, не вызывает противоречия, открыт к советам; применяет графические изображения, примеры и сравнения при изложении собственных мыслей, умело использует технические устройства; оперирует ясными фразами письменно, текст хорошо структурирован и легко читается.

При этом, стоит помнить, что именно на пересечении интересов организации и конкретного сотрудника появляется та должность, на которой конкретный человек сможет максимально реализовать свой профессиональный опыт и личностный потенциал. Поэтому необходимо определить и совместить возможности, требования и потребности обеих сторон. Кроме того, крайне важно учитывать и личностные характеристики работников [14].

Одним из вариантов обобщения личностных характеристик человека является концепция, предложенная американским психологом Е. Фроммом, который различал один производительный и четыре непродуктивные типы характера: рецептивный, эксплуататорский, накопительный и рыночный. В разрезе темы статьи необходимо отметить, что люди с акцентированной деструктуризацией характера имеют достаточно ошибочные представления о труде, власти и карьере, что затрудняет их зачисление в резерв на замещение вакантных должностей, и тем более – руководящих.

Человек с продуктивным характером творчески реализует себя в любом деле, совершенствуя при этом саму себя, свои способности и мир вокруг себя.

В противоположность этому, работник с рецептивным (потребительским) характером своим успехом в жизни будет считать достижение хорошего отношения к нему со стороны тех, кто обеспечивает беспрепятственный доступ к материальным благам. Он характеризуется пассивностью и зависимостью от других, а также неспособностью сказать «нет» применительно к тем действиям, которые ему не нравятся, но навязываются.

В свою очередь, человек с эксплуататорским типом характера своим успехом и, соответственно, счастьем будет считать ситуацию, в которой получает определенные блага, отнимая их у других обманом или силой. В сфере управленческой и предпринимательской деятельности такие люди будут отдавать предпочтение не генерированию собственных идей, а их краже. Удачная карьера для людей с эксплуататорским типом характера – использование несовершенства законодательства, а также наивности и доверчивости других людей.

Человек же с накопительным типом характера связывает удачную карьеру, жизненный успех и счастье с накоплением и сохранением накопленного. Его наивысшие ценности – порядок и безопасность. Накопленные материальные блага воспринимаются им как символ устойчивости и надежности его внутреннего мира, в то время, когда внешний мир воспринимается как угроза и хаос, от чего можно отгородиться приобретением полезных и нужных вещей. Главной отличительной чертой этого характера является скупость, одинаково распространяется как на деньги, так и на чувства и мысли.

Зато человек с рыночным типом характера относится к себе как к товару. Самоуважение такого человека зависит не столько от его знаний и умений, сколько от того, насколько удачно он сможет продать себя на рынке труда. При наличии рыночного характера человек чувствует себя одновременно и товаром, и продавцом. Он озабочен не столько производственными и управленческими проблемами, сколько ценой на услуги труда в других организациях. Это потенциальные перебежчики, целесообразность инвестирования в профессиональное развитие которых крайне сомнительна.

Необходимо отметить, что наличие деструктивных характерологических типов в кадровых резервах организаций не решит проблему эффективного менеджмента, а, наоборот, приведет к обострению социальных отношений и падению престижа кадрового продвижения в этой организации.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Формирование человеческого капитала организации – сложный и многовекторный процесс, который должен учитывать широкий спектр личностных и профессиональных характеристик человека. Целевая ориентация накопления человеческого капитала проявляется во время создания кадрового резерва организации, который должен обладать конкретными стратегически ориентированными характеристиками, что обеспечивается на основе использования действенной критериальной базы оценки и расширенного учета психологических характеристик человека как носителя и владельца человеческого капитала. При этом, тщательного внимания заслуживает проблема оптимизации ресурсного обеспечения мероприятий по формированию кадрового резерва организации, что и формирует актуальный разрез дальнейших научных исследований.

Литература

1. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Обзорная информация / Под ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 120 с.
2. *Иванова С.П.* Государственное управление в условиях вызовов глобализации / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // История. Общество. Политика. – 2020. – № 2 (14). – С. 14-21
3. *Иванова С.П.* Занятость в неформальном секторе экономики: сущность и содержание / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 2 (18). – С. 19-27.
4. *Иванова С.П.* Концепции управления человеческими ресурсами организации / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // В сборнике: Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых ученых. Материалы Международной научно-практической конференции. Материалы Круглого стола. – 2020. – С. 372-377.
5. *Иванова С.П.* Методологические основы формирования кадровой политики на примере Украины / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 1 (17). – С. 34-41.
6. *Иванова С.П.* Неформальная экономика: статистический анализ в европейских странах / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Информатика. – 2020. – Т. 47. – № 1. – С. 23-30. DOI:10.18413/2687-0932-2020-47-1-23-30
7. *Мясоедов А.И.* Интеллектуальный капитал в свете креативности и конкурентоспособности: обзор нематериальных активов организаций на примере Украины / А.И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2020. – Т. 9. – № 2. – С. 57-68.
8. *Мясоедов А.И.* Концептуальные основы сущности и содержания понятия «управление персоналом» / А.И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 1 (41). – С. 93–99.
9. *Мясоедов А.И.* Риски роста протекционизма в глобальной экономике / А.И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 65–77.
10. *Пряжникова Е.Ю.* Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 452 с.
11. *Радостева М.В.* Многоуровневая система оценки финансового состояния организаций / А.И. Мясоедов, М.В. Радостева // Крымский научный вестник. – 2019. – № 4 (25). – С. 64-76.
12. *Савельева А.В.* Планирование аудита основных средств // Организация работы с молодежью. – 2020. – № 4. URL: www.es.rae.ru/ovv/301-1349 (дата обращения: 13.09.2020).
13. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – Москва: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
14. Управление персоналом. Учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. – Москва: “Издательство Приор”, 1999. – 432 с.