



Введение: представим внутренний кризис организации (опасности и возможности по кадровому направлению деятельности) в виде шести главных векторов - 6 HR-трендов службы персонала (когда достаточно лишь добавить новые функции, а когда придется корректировать структуру). Раскроем подробно, на примерах: что такое H2H-подход, управление благополучием сотрудников, и в каких двух направлениях действовать, чтобы внедрить его; какие 4 дополнительные функции появятся у HR-службы из-за тренда, который ведет к сокращению количества штатных сотрудников; какого нового специалиста взять в штат службы персонала, чтобы отвечать на вызов – воронка способных кандидатов сузилась; почему в компаниях расширяются масштабы проектной работы и что предпринять HR-службе, чтобы персонал справлялся.

Представляем тренды, которые сложились в последнее время в HR-сфере:

Они не надуманные, а, как часто говорят политики, продиктованы самой реальностью: ситуацией в экономике, процессами в бизнесе и на рынке труда.

Разумеется, начинать лихорадочно все менять в работе вашей службы персонала, чтобы соответствовать трендам, не нужно. Вполне возможно, некоторые современные вызовы пока не актуальны для вашей компании либо она не готова к тому, чтобы успешно внедрять новое. Но рано или поздно бизнесу придется корректировать работу своих HR-служб. Это лишь вопрос времени. Поэтому стоит изучить эти тренды, выделить те, что интересны для вашей организации, и постепенно настраиваться вносить изменения в свою деятельность [11, с. 119].

Тренд № 1 – «Всерьез управлять талантами» (брать директора по талантам или обойтись серсером?):

Под талантами подразумевают два типа сотрудников. Во-первых, это те, кто уже добился успехов в профессии и продолжает развивать мастерство.

Во-вторых, это перспективная молодежь, которая только начинает свой путь и через некоторое время будет готова выполнять ключевые функции. В широком смысле слова талант – это сотрудник, который в сложных условиях может выдать наилучший результат.

Находить таких все сложнее, учитывая демографический кризис и плохую подготовку специалистов в учебных заведениях. Сейчас рекрутеры все чаще сталкиваются с тем, что порой не хватает даже посредственных кандидатов, которые подходили бы с натяжкой. Тем ценнее таланты [5, с. 97].

Выстраивать работу с талантами (от англ. talent management) нужно комплексно и основательно. Если есть возможность, возьмите в штат HR-службы отдельного сотрудника, который займется этой работой. Он не должен быть по духу исполнителем, который постоянно ждет от Вас указаний. Ему предстоит наладить работу по трем направлениям: подбор и адаптация талантов, обучение и развитие, мотивация и удержание. Звучит обыденно, но за этим – специфические задачи. Этот специалист должен выявить, в какие именно подразделения, на какие позиции нужны способные сотрудники. Потом он продумывает, как их искать и где, как поддерживать контакт, как оценивать и удерживать. Потребуется еще обучить линейных руководителей, как работать с талантливыми подчиненными. Поэтому HR-специалиста можно назвать директором по талантам.

Пример к первому тренду: внутреннего кризиса организации - опасности и возможности по кадровому направлению деятельности [8, с. 124]:

Руководство банка приняло решение закрыть 25 территориальных отделений из 40 и сосредоточиться преимущественно на онлайн-обслуживании. Банк разработал и внедрил технически сложную сетевую платформу, которой нет ни в одной другой кредитной организации. Готовых специалистов, которые умеют работать с платформой, нет. Решили искать таких новых сотрудников, которые способны быстро обучиться новой технологии и начать действовать. Словом, талантливую молодежь. Вскоре в штате службы персонала появилась должность талант-менеджера. Новый сотрудник предложил источники найма, выбрал инструменты оценки, создал качественную презентацию для будущих сотрудников и разработал учебную программу, которая поможет в сжатые сроки обучить молодежь новой технологии.

Специалист использовал виртуальные технологии и дополненную реальность (VR). Новички тренировались в условиях, идентичных настоящим. А на днях талант-менеджер презентовал мотивационную модель в форме конструктора-пазла: каждый сотрудник в любой момент будет видеть свои показатели и сможет рассчитать, сколько он заработал в текущий момент. За полтора месяца удалось подобрать, обучить и вывести новичков на полную мощность.

Если у Вас нет возможности принять в штат директора по талантам, поступите иначе. В целом курируйте работу сами, а частности поручайте разрабатывать HR-менеджерам по направлениям. На стадии подбора не обойтись без услуг еще одного узкого HR-специалиста – серсера (от англ. – searcher). Он не проводит собеседования, не оценивает претендентов. Его единственная задача – найти подходящего кандидата. Такого HR-специалиста не обязательно брать в штат, можете работать с ним по договору подряда [8, с. 158].

Тезис первого тренда внутреннего кризиса организации - опасности и возможности по кадровому направлению деятельности:

«Вызов сегодняшнего дня – точнее выявлять талантливых кандидатов, которые в будущем смогут стать руководителями»

Требуется создать и запустить в работу инструменты, которые позволят это сделать. Кроме того, HR-службам надо выстроить систему вертикальной карьеры лучших сотрудников, отточить методы обучения, чтобы развивать их менеджерские качества, а также методы оценки. Сегодня лишь 20–30 процентов управленцев умеют эффективно руководить командами. Остальные, очевидно, получили должность не по результатам оценки и развития, а по другим критериям. Например, по выслуге лет или благодаря личным связям.

Тренд № 2 - Вместо приказов и инструкций – H2H-подход, забота о благополучии сотрудников. Обучить управленцев:

От работников ждут высокой отдачи, эффективности и самостоятельности. Но нельзя заставить сотрудников проявлять такие качества приказами. Особенно молодых людей, представителей поколений Y и Z, которые не признают авторитетов и не готовы подчиняться нажиму со стороны руководителей, назначенных свыше. Поэтому внедряйте в компании H2H-подход – human to human (от человека к человеку [10, с. 67]).

Его суть в том, что управленцы всех уровней выстраивают человеческие отношения с сотрудниками. Это не значит, что нужно во всем им потакать. Руководители и компания показывают, что дорожат каждым работником, делают так, чтобы всем было удобно и комфортно, но и от них ждут отдачи, высоких результатов. Разумеется, внедрять H2H-подход по собственной инициативе в компании Вы не станете. Добивайтесь, чтобы этим подходом проникся сначала гендиректор. Затем, когда получите от него поддержку, разъясните суть human to human руководителям всех уровней. Предметно опишите, в чем смысл нового подхода к

управлению людьми. Обозначим 2 направления:

Направление 1. Превратить руководителей отделов и служб в коучей для подчиненных. Иначе говоря, управленцы не дают указания, не распекают, а помогают работникам находить оптимальные решения*. Начальник отдела лишь озвучивает проблему. Сотрудник сам изъявит желание решить ее. Затем шеф просит предложить варианты решений и составить поэтапный план. После обсуждает с работником результат. Чтобы помочь подчиненному выйти за рамки шаблонов мышления и действий, советуйте управленцам использовать технологию ТРИЗ: просить подчиненного представить себе, что он нашел самое оптимальное решение. Потом сотрудник оценивает, что в этом решении невозможно, а что реально. Затем продумывает, как обойти невозможное.

Вам предстоит организовать обучение для управленцев компании, чтобы научить их правильно применять принципы коучинга. Не лишним будет описать руководителям подразделений и 2 типа воздействия на подчиненных – побуждающее и направляющее, а также 4 стиля управления – предписывающий, обучающий, поддерживающий и делегирующий.

Не так давно мы организовали и провели большое HR-исследование внутри компании. В опросе приняли участие все сотрудники. Работы было немало – требовалось разъяснить людям, как правильно заполнять анкеты, проследить, правильно ли это делают, перенести данные в программу, подвести итог, сформировать отчет. Уже на первом этапе работы понадобились дополнительные «руки». Я пригласила временных сотрудников – студентов. Они трудились в HR-службе в качестве операторов. Вместе мы реализовали сложный проект. При этом ни одна текущая HR-функция не «провисла» [4, с. 115].

Направление 2. Думать о благополучии сотрудников – заботиться об их здоровье, делать что-то лично для них, развивать. Это не означает, что надо наращивать расходы на персонал. Нет, достаточно изменить отношение к работникам. Просите руководителей проявлять внимание к подчиненным. Если, к примеру, кто-то из них долгое время напряженно работал, то пусть босс учтет это, распределяя новые задачи, – поручит их другим.

Хорошо, если компания показывает своим работникам, что готова сделать что-то лично для них. Чтобы они меньше думали о своих домашних проблемах и больше концентрировались на работе. А стоить это для компании может копейки.

Например, в одной организации, где большинство сотрудников – женщины, ввели такой бенефит: каждую неделю 10 человек получают подарок от компании – «Уборка в квартире». Предприятие оплачивает услугу клининговой компании. На одном из подмосковных заводов каждую неделю два работника, показавшие лучшие результаты, заказывают продукты в интернете с доставкой на дом. Есть лимит суммы. Платит завод. ДМС есть во многих компаниях. Но этого недостаточно. В клиники приходят уже с проблемами со здоровьем. Помогайте заниматься профилактикой заболеваний, поддерживать форму [11, с. 74].

ПРИМЕР ко второму тренду: внутреннего кризиса организации - опасности и возможности по кадровому направлению деятельности: директор департамента по работе с персоналом и орг. развитию фирмы «Грамотное решение» рассказал, что компания организовала группы здоровья. Одна группа – для тех, кто хочет похудеть и понизить артериальное давление. Другая – для желающих бросить курить. Третья – для работников, которые продемонстрировали желание подготовиться к марафону. В первых двух группах занятия ведут врач и диетолог. В третьей – профессиональный инструктор по бегу. Через какое-то время после того, как появились группы, сотрудники стали обращаться в HR-службу с просьбой разрешить участвовать в них их супругам, детям и родителям. За достижения в работе над собой компания поощряет. Скажем, за неделю без сигареты или за каждый сброшенный килограмм начисляет баллы или дает фишки. Их можно обменять на призы в зависимости от суммы. Сейчас HR-службы формируют несколько бюджетов по персоналу, в том числе взаимоисключающих [9, с. 120].

Схема «рассчитал бюджет – утвердил на совете директоров / у гендиректора – потратил – отчитался» уходит в прошлое. Возможно, руководство компании будет то открывать новые направления, то закрывать. А Вам придется то срочно набирать новичков, то сокращать персонал. Значит, нужно корректировать ФОТ, расходы на подбор и обучение, перераспределять бюджеты. Прогнозируйте разные сценарии и под каждый сформируйте бюджет.

HR-специалисты инициируют общение сотрудников на онлайн-форумах, вызывают коллектив на обсуждение острых тем. Корпоративные посты и комментарии сотрудников мы тщательно анализируем. Нам важно понять, получают ли работники от компании то, чего ждут. 73 процента наших новичков – представители поколения Y. Они хотят плодотворно сотрудничать и с коллегами, и с руководителем, не приемлют политику «закрытых дверей» и директивный стиль управления. Также игрокам важно видеть перспективу своей карьеры, получать глубокую обратную связь, а не просто критику или похвалу. По комментариям и

постам мы понимаем, удовлетворяем ли эти запросы.

Несложно показать работникам, что компания заботится и об их финансовом состоянии. Нет, повышать зарплату не надо. Помогайте сотрудникам экономить. Например, тем, кто захочет получить высшее образование, HR-служба выдаст кредит на обучение. HR-менеджеры одной компании в Москве договорились о скидках для сотрудников в салонах красоты, автосервисах, ресторанах, магазинах и кафе, которые располагаются неподалеку от офиса.

Все описанное повышает мотивацию у сотрудников. Благодаря этому растет их эффективность. Кроме того, снижается текучесть персонала и уровень абсентеизма. А это – экономия для организации. Она ведь потратила деньги на то, чтобы обучить работников, адаптировать и мотивировать. И если люди часто болеют или увольняются, это означает, что компания недополучает средства. Комплекс мер, которые может принять компания, чтобы позаботиться о благополучии сотрудников ради успеха бизнеса, – в таблице:

Таблица. Работа по направлению «Благополучие сотрудников» (фрагмент)

Элемент благополучия сотрудников	Признаки	Что делает HR-служба
1. Благополучие сотрудников в межличностной сфере	В компании сложилась рабочая атмосфера доверия и уважения без интриг.	Организует мероприятия по командообразованию и сплоченности.
	Люди работают в команде единомышленников, их ценят, к их мнению прислушиваются.	Предупреждает или решает рабочие и личные конфликты.
	Выстроены открытые коммуникации, корпоративная информация доступна каждому	Иницирует обратную связь, предлагает способы поощрения и признания заслуг, организуют опросы общественного мнения. Работает с корпоративным порталом и другими каналами внутренних СМИ

2. Финансовое благополучие сотрудников

Уровень заработных плат в компании соответствует рынку.

В компании нет штрафов, а применяется система KPI, где прописаны прозрачные и достижимые результаты

Изучает предложения и замечания сотрудников («книга жалоб и предложений») и сопровождает процесс устранения недостатков.

Изучает рынок труда по уровню доходов и условиям труда и формирует предложения, как изменить условия в компании.

Участствует в работе фонда помощи сотрудникам, попавшим в непростую жизненную ситуацию.

Управляет процессом работы с социальными пакетами

3. Физическое благополучие сотрудников	<p>В компании есть корпоративное питание (кафе, кухня с микроволновой печью, чайники, вода и т. д).</p>	<p>Иницирует работу корпоративных врачей (в штате или приглашенных).</p>
	<p>В компании обеспечена безопасность сотрудников.</p>	<p>Координирует работу по организации питания, проводит опросы удовлетворенности.</p>
	<p>В компании организован доступ сотрудников к качественному медицинскому обслуживанию.</p>	<p>Создает мотивационные программы для отказа от вредных привычек и вовлечения сотрудников в здоровый образ жизни</p>
	<p>Есть возможность отдохнуть в течение рабочего дня, сделать физические упражнения (комнаты отдыха, тренажеры, массажные кресла)</p>	
	<p>Компания участвует в общественно полезных, благотворительных, волонтерских проектах.</p>	
4. Социальное благополучие сотрудников	<p>Предоставляет продукцию и услуги для незащищенных слоев общества.</p>	<p>Координирует процессы</p>
	<p>Компания представлена в широких СМИ и участвует в отраслевых, общегородских мероприятиях</p>	

Все, что можно, скоро автоматизируют и оцифруют. IT-компетенции помогут научиться с этим работать.

Если о достижениях HR-службы никто из сотрудников компании не узнает, это не достижения. Довести информацию до персонала и правильно подать ее помогут маркетинговые инструменты. Ни одна цифровая система не способна гибко и живо понимать суть происходящих процессов. Это по силам только человеку. Если он знает законы психологии, обладает хорошо развитым эмоциональным интеллектом, то незаменим.

Тренд № 3. KPI уже не считают самым удачным инструментом мотивации. Что предложить вместо? ККДиР как тренд внутреннего кризиса организации - опасности и возможности по кадровому направлению деятельности:

Есть, по крайней мере, три причины, по которым KPI не пользуются сейчас всеобщей любовью. Первая: ситуация на рынке нестабильна, все может измениться в любой момент. Поэтому нет смысла ставить задачи на длительный срок. KPI, введенные в начале года, уже через три месяца могут стать неактуальными. Вторая причина: KPI мотивируют только материально. А полноценная мотивация предполагает, как известно, и нематериальные стимулы.

Третья причина: KPI изматывают сотрудников, превращая их работу в постоянный бег за показателями. Порой во вред качеству и истинным целям бизнеса. Это демотивирует персонал [5, с. 91].

Постепенно старайтесь сокращать количество KPI и внедрять другие показатели, которые позволяют оценивать качество работы персонала. Особенно там, где важен не только результат, но и процесс деятельности. Один из таких показателей – критерии качества достижения и развития (ККДиР).

Так как эти показатели измеряют качество, то формулируются они не как желаемый результат, как при KPI, а как желаемый процесс. Например, «Соблюдение правил техники безопасности», «Отсутствие ошибок в документации». Оценить, выполнен этот показатель или нет, просто: если нарушений техники безопасности, а также ошибок в документации работник в отчетном периоде (квартал, полгода, год) не допустил, значит, он выполнил ККДиР. Устанавливайте такие показатели для видов деятельности сотрудника, которые приоритетны и по которым важно качество.

Тренд № 4: понятия «штатный сотрудник» и «специалист своего дела» тускнеют. У HR-службы – 4 дополнительные функции:

Чтобы успевать за рынком и отвечать на его запросы, компании вынуждены оперативно менять бизнес-цели, диверсифицировать деятельность. Появляется все больше задач, которые возникают время от времени. Держать под них постоянных сотрудников нецелесообразно. Поэтому компании все чаще выводят часть персонала за штат. Либо привлекают временных сотрудников, а иногда изначально ищут фрилансеров, которые выполняют конкретные задачи. Таким работникам вы платите не за время, которое они проводят на работе, а за конечный результат. Для компании это финансово выгодно. Но рост количества удаленщиков и фрилансеров порождает новые функции для HR-службы. Их немало. Какие именно:

Пример к четвёртому тренду: внутреннего кризиса организации - опасности и возможности по кадровому направлению деятельности:

Генеральный директор геолого-разведывательной компании сообщил HR-директору, что с нового года на позиции архитекторов интерактивных карт, разработчиков ПО и наладчиков диагностического оборудования компания намерена приглашать фрилансеров. В штат специалистов зачислять не будут. Выслушав руководителя компании, HR-директор попросил ввести штатную единицу специалиста по работе с удаленным персоналом. Гендиректор поинтересовался, зачем такой специалист, чем он будет заниматься. Глава службы персонала дал пояснения. Во-первых, новый специалист организует учет сотрудников, которые работают дистанционно. Для фрилансеров надо завести персональные папки исполнителя, в которых будут храниться договор оказания услуг (выполнения работ), персональные данные, копии паспорта, СНИЛС и ИНН.

Во-вторых, специалист наладит взаимодействие со службой безопасности – будет передавать данные претендентов на проверку. Это снизит риск столкнуться с недобросовестными исполнителями и мошенниками. HR-директор напомнил, как год назад один из дистанционных специалистов отказался от сотрудничества, а через неделю заказчик попросил прекратить работу. Оказалось, этот фрилансер был штатным сотрудником компании-конкурента. Он передал конкуренту конфиденциальную информацию, а тот предложил более привлекательные условия заказчику. Так компания потеряла проект.

В-третьих, новый сотрудник поможет линейным руководителям выстроить систему управления дистанционным персоналом, составить регламент работы с ним. И,

наконец, будет собирать информацию о заказах, сроках, отклонениях и результатах у руководителей подразделений. Так HR-служба сможет вести статистику дистанционной работы и в будущем замерить ее эффективность. Нужно получать также данные о гонорарах, которые компания выплачивает таким сотрудникам. Это поможет, в том числе, избежать финансовых злоупотреблений в компании. Эти аргументы подействовали – гендиректор разрешил главе службы персонала принять в штат дополнительного сотрудника.

У HR-службы будет и еще одна небольшая задача – интегрировать внештатников и удаленщиков в коллектив, вписать в корпоративную культуру. Для этого потребуется выработать ряд простых мер. Например, включать этих сотрудников в число получателей корпоративных писем, которые рассылаете штатным работникам. Кроме того, периодически проводите общие с дистанционщиками и фрилансерами совещания по Skype, вовлекайте их в мероприятия, которые организуете для всей компании [3, с. 57].

Кстати, чтобы решить проблему с персоналом, когда некоторые задачи возникают время от времени, компании стараются брать в штат и многопрофильных сотрудников. Они обладают знаниями и опытом не только в одной сфере деятельности, но и в смежных. Как искать, развивать, мотивировать и удерживать таких работников, читайте здесь.

На аутсорсинг можно передать, к примеру, кадровое делопроизводство, массовый подбор, обучение персонала или обслуживание корпоративного портала. Это не скажется на бизнесе негативно, так как технологии дистанционной работы сейчас хорошо развиты. К тому же это экономически выгодно. В службе персонала высвободится ресурс, необходимый, чтобы реализовать новаторские проекты: внедрить управление талантами, заняться HR-аналитикой, ввести моделирование карьеры.

Тренд № 5: все больше проектной работы. Чтобы она была успешной, нужен Agile? Правила и шаблоны документов: чтобы быть успешным, бизнес ставит себе задачи, которые эффективно выполнять, как прежде, силами отдельных подразделений нельзя. Приходится вовлекать в работу сотрудников разных структур.

Нужен синергетический эффект от участия специалистов из разных сфер. И таких задач все больше, поэтому приходится выстраивать проектную работу в компании. HR-ы прекращают составлять детальные профили и модели компетенций. Ведь не всегда можно спрогнозировать, чем и в каком проекте сотрудник будет заниматься

через полгода. Сейчас прописывают универсальные компетенции, отвечающие состоянию бизнеса и экономики в целом. Скажем: способность не теряться в сложных ситуациях, адаптивность, гибкость, стрессоустойчивость, быстрая обучаемость, нацеленность на результат. Сотрудник должен быть готов к тому, что характер работы может измениться.

У HR-служб появляются две новые задачи. Первая – выстроить проектную работу, определив все организационные моменты. Вторая – добиться, чтобы сотрудники в проектах действовали эффективно.

Чтобы решить первую задачу, HR-служба должна:

- разработать шаблон Паспорта проекта – документа, в котором указывают цель работы, сроки и бюджет; сформировать План-график – в нем лидеры проектов обозначат, что и когда будет сделано;
- определить, как руководитель проекта и начальник подразделения, в котором числится специалист, его делят. Для этого – создать Лист ресурсов. Его составит руководитель проекта и под подпись согласует с начальниками подразделений;
- внедрить Карту задач участника. Благодаря ей сотрудник будет понимать, что должен сделать в том или ином проекте;
- установить, как выплачивается премия: полностью после того, как проект завершен, или частями в ходе работы над ним;
- все зафиксировать в Правилах управления проектами.

Чтобы решить вторую задачу, требуется использовать нестандартные новые методы управления. Тогда удастся обеспечить эффективность работы сотрудников в проектах. Например, концепция, благодаря которой работники сами себя контролируют и мотивируют на результат, нужный заказчику, – Agile (с англ. – живой, гибкий, быстрый). HR-службе придется выступить в роли консультанта, вдохновителя и организатора нововведения.

Ведь чтобы Agile начал работать, компания отказывается от многоуровневой иерархии подчинения и использует горизонтальные проектные группы. Вам придется обучать сотрудников работать по-новому.

Тренд № 6: диджитализация. Финансовая эффективность, предсказательная аналитика. В штат HR-службы – IT-шника:

Перед службой персонала время поставило три задачи. Первая – ускорить процессы. Вторая – рассчитывать финансовую отдачу от всего, что сделано. Третья задача – заранее просчитывать, каким может быть экономический результат от тех мероприятий, которые планируют HR-ы. Словом, делать прогнозы, предсказывать возможный эффект.

Первую задачу сейчас можно решить лишь с помощью автоматизации рутинных процессов. Например, поиска и скрининга кандидатов при подборе персонала, обработки результатов опросов, расчета вознаграждения. Digital-технологии помогают взаимодействовать с кандидатами.

Например, ищут резюме, проводят первоначальный отбор соискателей и общаются с ними на начальных этапах. Это уже могут делать чат-боты и робот Вера, а также Applicant Tracking Systems (ATS) – автоматизированные системы рекрутинга. Например, FriendWork Recruiter, AmazingHiring, Хантфлоу, GoRecruit, Potok, E-Staff. Правда, при всех плюсах у чат-ботов, робота Веры и ATS есть теневые стороны, о которых лучше знать и быть к ним готовыми.

Вторую и третью задачи решают, внедрив HR-аналитику и используя Big Data. Чтобы справиться с этим, планируйте в штат HR-службы IT-специалиста, выбивайте бюджет на эту позицию. Вы сможете ответить на вопрос топ-менеджеров о том, сколько компания тратит на подбор, рассчитать финансовую эффективность от обучения и изменения системы мотивации. Детально рассказать об аналитике и больших данных в рамках этой статьи невозможно.

Схема - структура HR-службы, соответствующей реалиям: в приложении к эссе.

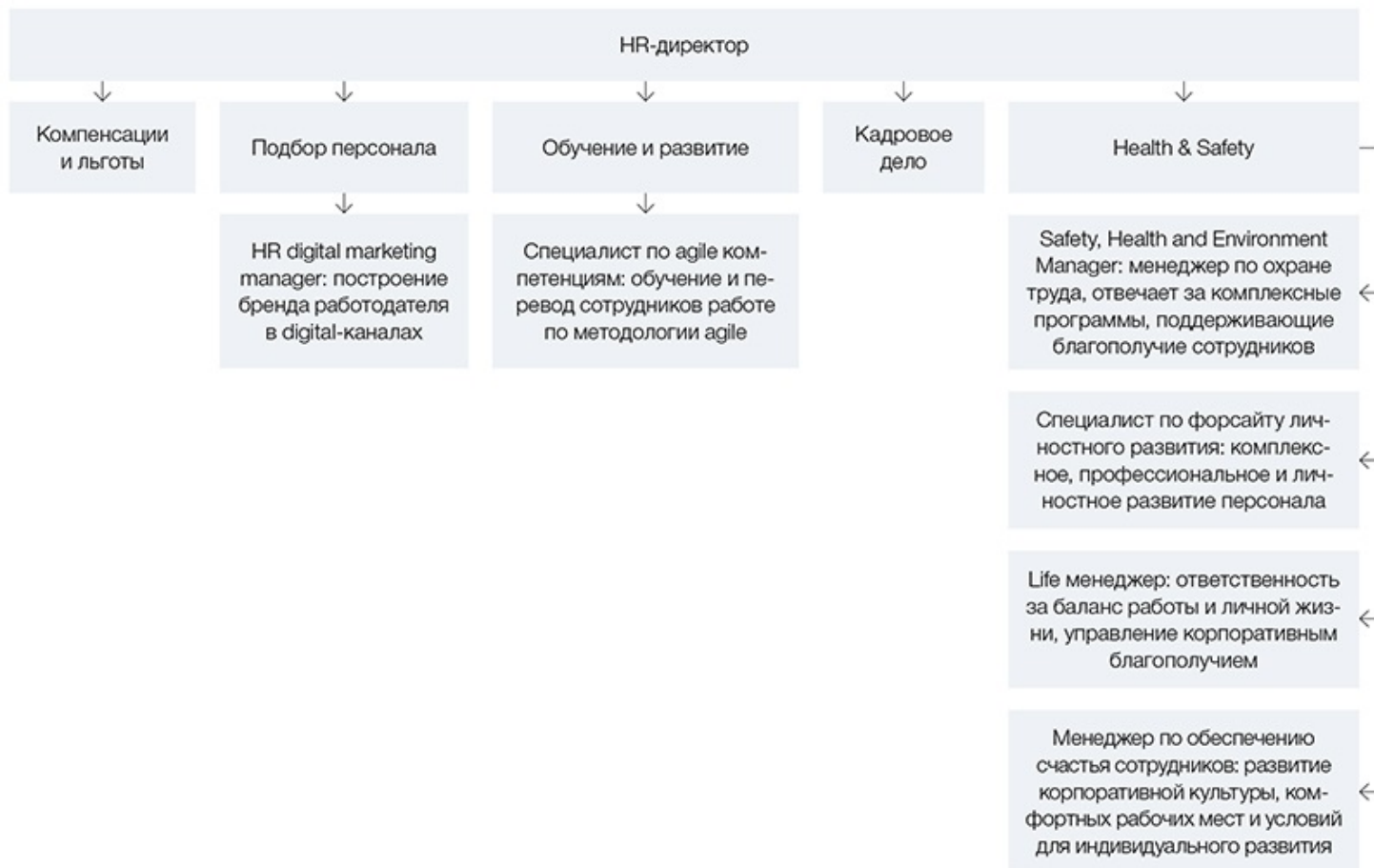
Важные выводы по аналитикам векторов причин внутреннего кризиса организации – результаты анализа опасности и возможностей по кадровому направлению деятельности:

1. Управлять благополучием сотрудников – не значит поднимать зарплаты. Проявите заботу о подчиненных. Стоит это копейки. Придется обучить руководителей подразделений.
2. Чтобы соответствовать HR-тренду, иногда стоит взять в службу персонала нового человека. Например, серсера, который будет искать редкие кадры, IT-специалиста, директора по талантам.

3. Как правило, HR-служба может справиться с новыми вызовами в прежнем составе. Если, например, организовать систему взаимоотношений с внештатниками и удаленщиками.

Приложение:

Схема - структура HR-службы, соответствующей реалиям:



Список использованных источников информации

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 296 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - 4-е изд. М.: Эксмо, 2016. - 319 с.
5. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.

6. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
7. Кондраков, Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 446 с.
8. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
9. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
10. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
11. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
12. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие. - М.: РАНХиГС, «Дело», 2013. - 231 с.