

## ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСОНАЛ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

**Н. А. АЛЕКСАНДРОВА,**  
кандидат философских наук, доцент,  
Уральский государственный аграрный университет  
(620075, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42),

**Л. И. ВАСИЛЬЦОВА,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Уральский государственный университет путей сообщения  
(620990, г. Екатеринбург, ул. Колмогорова, д. 66)

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, оптимизация кадровых расходов, обучение персонала, оценка эффективности мероприятий по обучению персонала, человеческий капитал, способы профессионального развития, корпоративное обучение, кадровый контроллинг.

Влияние экономического кризиса побудило большинство российских организаций к сокращению расходов на персонал, ликвидации рабочих мест и высвобождению персонала. Актуализируется задача не сокращения расходов на персонал, а их оптимизации, не означающей отказа от инвестиций в развитие человеческих ресурсов и систему управления ими. Речь должна идти о поиске такой структуры затрат на персонал, которая соответствовала бы сегодняшним требованиям кадрового обеспечения бизнес-процессов, способствовала в перспективе наращиванию человеческого капитала организации. Решение данной проблемы в современных условиях видится в развитии бюджетирования расходов на персонал, подкрепленного контроллингом за использованием средств и аудитом качества человеческих ресурсов. По мнению авторов, в условиях кризиса инвестиции следует направлять прежде всего на формирование штата кадровых служб и их руководителей. Сегодня востребованы такие HR-директора, которые понимают бизнес компании, стремятся к увеличению ее стоимости, выступают как бизнес-партнеры владельцев предприятий. Вторым приоритетным направлением инвестиций в персонал является профессиональное обучение работников. Особенностью организации обучения персонала в кризисный период выступает поиск менее затратных программ при условии сохранения его качества. Авторы полагают, что сегодня следует уделять максимальное внимание корпоративному (внутреннему) обучению, которое имеет массовый характер, приближено к потребностям организации и требует минимум затрат. Важно, что при этом снижаются риски утраты новых знаний и потери денег, так как носителем знаний является уже не отдельный специалист, а команда специалистов. На важность внутреннего обучения обращает внимание Правительство РФ, предусматривая содействие развитию корпоративных образовательных организаций.

## INVESTMENTS IN PERSONNEL IN A CRISIS AS A STRATEGIC FACTOR OF COMPETITIVENESS

**N. A. ALEXANDROVA,**  
candidate of philosophical sciences, associate professor,  
Ural State Agrarian University

(42 K. Liebknecht Str., 620075, Ekaterinburg),

**L. I. VASILTSOVA,**  
doctor of economic sciences, professor,  
Ural State University of Railway Engineering

(66 Kolmogorova Str., 620990, Ekaterinburg)

*Keywords:* human resource management, optimization of personnel costs, staff training, evaluation the effectiveness of staff training, human capital, methods of professional development, corporate training, HR-controlling.

Influence of the economic crisis prompted the majority of Russian companies to reduce staff costs, the elimination of job places and the release of the personnel. It becomes actual a task of not cutbacks of spending on a personnel, but their optimization, not meaning abandonment from investments in development of human capitals and control system by them. We should say about of finding such a structure of personnel costs, which would be consistent with the requirements of today's staffing business processes, facilitated in the long term capacity of the human capital of the organization. The solution of this problem in modern conditions is seen in the development of budgeting in staff costs supported by controlling the use of funds and audit the quality of human resources. According to the authors, during a crisis the investment should be carried out primarily in the staff of offices of personnel management and their leaders. Today, it is demand for such HR-directors, who understand the business of the company, seeking to increase its value, act as business partners of business owners. The second priority is the investment in vocational training of workers. A feature of the training of personnel in times of crisis is to search for less expensive programs while maintaining its quality. The authors believe that today maximum attention should be paid to the corporate (internal) training, which has mass character, close to the needs of the organization and requires a minimum of cost. At the same time it is important the risk of loss of new knowledge and the loss of money reduces, as the carrier of knowledge is no longer separate expert but a team of specialists. Government of Russian Federation pays attention on importance of the internal educating, envisaging assistance to development of corporate educational organizations.

*Положительная рецензия представлена Н. И. Шаталовой, доктором социологических наук, профессором Уральского государственного университета путей сообщения.*



Руководство российских компаний все больше задумывается об отдаче финансовых вложений в персонал и их оправданности с точки зрения вклада в бизнес. Во времена всеобщей экономии менеджменту приходится задумываться об оценке результатов деятельности HR-службы и оптимизации кадровых расходов. Работа кадровой службы высоко оценивается владельцами и руководителями компании только тогда, когда она выступает в роли бизнес-партнера, качественно обслуживающего внутренних и внешних клиентов; когда работники HR-отдела понимают бизнес, знают продукцию фирмы, владеют технологией работы компании и стремятся к приумножению ее стоимости. В этом случае HR-служба работает в соответствии с целями компании и является не сервисным, а бизнес-партнерским подразделением.

Проведенные в 80-х гг. XX в. в США исследования показали, что руководители служб управления персоналом в подавляющем большинстве организаций были не способны ответить на вопрос об объемах продаж, не владели информацией об уровне прибыльности и не представляли, каков показатель окупаемости инвестиций в персонал (показатель ROI). Благодаря этим исследованиям, а также переосмыслению роли кадровых служб в достижении бизнес-целей компании ситуация коренным образом изменилась, и сегодня не считается нужным держать в компании людей, которые не вносят очевидного вклада в достижение стратегических целей. Из узких специалистов, от которых в случае кризиса извлеклись в первую очередь, руководители кадровых служб превратились в экспертов, которые за счет работы с сотрудниками улучшают результаты бизнеса в целом. При этом HR-менеджер остается многофункциональным специалистом, который должен уметь работать с любым персоналом вне зависимости от специализации компании.

Главная задача службы управления персоналом – развитие внутреннего HR-бренда, что предполагает построение высококачественной компании не только для внешних клиентов, но и для сотрудников. Сейчас определяются новые векторы развития, целенаправленно идет привлечение тех кандидатов, кому близко постоянное совершенствование и инновации, интересна площадка для профессионального развития. Компания должна сделать таким сотрудникам ценное предложение, например обязательное профильное сертификационное обучение за счет компании, карьерные перспективы и т. д. [8].

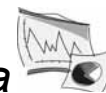
Персонал – это главный актив предприятия, поэтому столь важными считаются инвестиции в человеческие ресурсы. Какими бы совершенными не были технология и оборудование, какой бы эффективной не была автоматизированная система управ-

ления, без людей, их знаний и подготовки, желания и умения трудиться, должной мотивации и достаточного стимулирования это или не работает, или не дает адекватной отдачи. Именно поэтому крупные компании вкладывают в обучение и развитие персонала от 1 до 5 % годового оборота, при этом вложенные деньги окупаются [15].

Согласно современным взглядам вложение средств в оплату труда персонала, профессиональное развитие сотрудников и их продвижение, в создание благоприятных условий труда работников и современное оснащение рабочих мест рассматривается не как издержки производства, которые следует сводить к минимуму, а как долгосрочные инвестиции в персонал. Ведущим направлением инвестирования в персонал является профессиональное развитие работников, которое осуществляется прежде всего за счет обучения персонала.

Обучение – специально организованный и управляемый процесс взаимодействия обучаемых и преподавателей, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями [9]. Отметим, что в соответствии со ст. 249 ТК РФ в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств работодателя, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении [2]. Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии [1].

Во-первых, профессиональное обучение – сознательно организованный процесс, эффективность которого детерминируется множеством факторов, среди которых – профессионализм менеджера по развитию персонала, бюджет обучения, наличие квалифицированных бизнес-тренеров и т. д. Во-вторых, профессиональное обучение – это процесс, имеющий целью развитие профессиональных компетенций работников. Однако данный процесс может преследовать и некоторые другие цели; кроме того, квалифицированный HR-менеджер всегда учитывает побочные эффекты обучения, которые могут быть как полезными для компании, так и вредными. Каждая организация сама определяет, с какой целью она проводит процесс обучения, какие задачи она перед собой ставит. В-третьих, выбор методов, средств



и приемов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется [16].

Эффективность мероприятий по обучению персонала должна быть оценена заказчиком (внутренним или внешним). Согласно подходу Киркпатрика, модель оценки эффективности обучения включает четыре уровня.

**Уровень 1. Реакция.** Оценивается то, как участник ведет себя в ходе обучения, как он сам оценивает цели и методы своего обучения. По окончании обучения (семинаров, тренингов, курсов, школ и т. п.) слушатели, как правило, дают свою оценку в виде интервью или заполнения анкет.

**Уровень 2. Усвоение.** Для выявления того, что именно усвоил участник процесса развития, могут применяться кейсы, дискуссии, задания. Киркпатрик подчеркивает, что этот этап представляет собой базис для следующего уровня – применения новой модели поведения на практике.

**Уровень 3. Поведение.** Оценивается, как оно изменилось после обучения, а также применение полученных навыков в работе.

**Уровень 4. Результаты.** Оценивается эффект развития обучаемого в целом для организации: сокращение издержек производства, улучшение качества продукта и т. п.

Джек Филипс добавил в модель Киркпатрика пятый уровень – возврат от инвестиций. Оценка на этом уровне позволяет понять, окупаются ли вложения в развитие персонала, и получить конкретные цифры, которые доказывают или опровергают обоснованность инвестиций в обучение работника. С этой целью необходимо оценить затраты и доход компании, проанализировать структуру прибыли. Для этого используется формула:

$$ROI = (\text{Доход от программы} - \text{Затраты на программу}) / \text{Затраты на программу} \times 100 \%$$

Выделим основные способы профессионального развития персонала, требующие инвестиций:

1) формы и методы развития топ-менеджеров: executive education – управленческое образование, leadership development – развитие лидерства, executive coaching – коучинг для топ-менеджеров, секондмент для топ-менеджеров, обучение действием (action learning);

2) тренинги развития управленческих компетенций руководителей среднего звена;

3) стажировки специалистов;

4) программы обучения и повышения квалификации, в том числе в корпоративных учебных центрах;

5) конкурсы профессионального мастерства;

6) инновационные проблемные программы;

7) школы профессионального мастерства и мастер-классы;

8) целевое обучение в вузе и пр.

Данные способы обеспечиваются, в частности, системой обучения и повышения квалификации, действующей в стране, в которой занято множество различного рода университетов, институтов, тренинговых и консалтинговых фирм [3]. Ниже приведены данные о численности работников, получивших дополнительное профессиональное образование и прошедших профессиональное обучение в 2013 г. (табл. 1) [5].

Дополнительное профессиональное образование в 2013 г. получили 20876 работников, занятых в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве, из них: по программам профессиональной переподготовки всего 16,5 % (в форме стажировки – 2,0 %); по программам повышения квалификации – 83,7 % (в форме стажировки – 4,8 %); обучено за рубежом 0,6 %. В 2013 г. окончили образовательные учреждения по направлению организаций 733 человека, занятых в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве.

Вместе с тем потребности в профессиональном развитии обеспечиваются системой обучения, действующей на самом предприятии. Таким образом, профессиональное развитие реализуется через внешнее и внутреннее (внутрифирменное, корпоративное) обучение. У каждой формы обучения свои цели и задачи. Если внешняя формирует предложения на рынке обучения, то внутренняя – спрос на конкретные услуги. В программах внешнего обучения чаще всего принимают участие 1–3 человека от предприятия, так как данные программы являются очень дорогими (хотя обычно действует система скидок: чем больше участников, тем выше скидка), не учитывают специфики предприятия и могут быть полезны только в области управления персоналом, общего менеджмента, финансового менеджмента, IT и некоторых других сферах.

Обычно на предприятии составляется план обучения специалистов и руководителей на год. Под него выделяются деньги, и весь год служба персонала по графику направляет своих специалистов в Москву и Санкт-Петербург (что более престижно) либо в свой региональный (местный) институт повышения квалификации. Ненормально, когда подход к обучению формален. Создается впечатление, что роль служб персонала – это освоение учебных бюджетов, а не действительное развитие персонала. И это притом, что бюджеты на персонал очень урезаны. Руководители интуитивно не доверяют данной системе и не ждут от нее никакой отдачи [13].

Развивать «узкие», специфические или корпоративные компетенции призвано корпоративное обучение, которое в отличие от внешнего является массовым. В настоящее время многие организации предпочитают корпоративное (внутреннее) обучение [6].

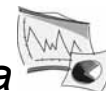


Таблица 1

Численность работников списочного состава организаций РФ, прошедших обучение в 2013 г. по категориям персонала

	Всего	В том числе по категориям персонала			
		Руководители	Специалисты	Другие служащие	Рабочие
Всего по РФ					
Численность работников списочного состава, человек	11199414	2965307	11199414	2724771	14770400
Численность работников, получивших дополнительное профессиональное образование, прошедших профессиональное обучение, от численности работников списочного состава соответствующих категорий персонала и возраста, в %	13,8	19,1	16,6	5,1	12,2
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство					
Численность работников списочного состава, человек	1167745	60185	60185	70921	861084
Численность работников, получивших дополнительное профессиональное образование, прошедших профессиональное обучение, от численности работников списочного состава соответствующих категорий персонала и возраста, в %	4,5	8,9	7,4	2,6	3,7

Table 1

Number of employees payroll organizations of the Russian Federation trained in 2013 by staff category

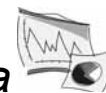
	Total	By category of staff			
		Managers	Specialists	Other employees	Workers
Total in Russia					
Number of employees, people	11199414	2965307	11199414	2724771	14770400
The number of employees who have received additional professional education trained, the number of workers of list structure of the relevant staff categories and age, %	13.8	19.1	16.6	5.1	12.2
Agriculture, hunting and forestry					
Number of employees, people	1167745	60185	60185	70921	861084
The number of employees who have received additional professional education trained, the number of workers of list structure of the relevant staff categories and age, %	4.5	8.9	7.4	2.6	3.7

Корпоративное обучение – это обучение на базе своего предприятия (корпорации), когда не отдельные специалисты предприятия едут на учебу, а учеба осуществляется на предприятии. При этом обучается команда специалистов численностью 25–30 человек. Корпоративное обучение позволяет резко увеличить объемы обучения. Если сравнить проведение одного корпоративного семинара-тренинга в Екатеринбурге с направлением 25–30 специалистов данного предприятия на учебу в Москву, то экономия составит 3–4 раза. Это означает, что за те же деньги можно обучить в 3–4 раза больше людей или увеличить объемы обучения (количество часов). Следует иметь в виду, что при этом снижаются риски утраты новых знаний и потери денег: когда носителем знаний является уже не отдельный специалист, а команда специалистов, риски их потери серьезно снижаются. Поэтому корпоративное обучение является более эффективным для предприятий [13]. На важность его развития обращает внимание Правительство РФ, предусматривая содействие развитию корпоративных образовательных организаций [4].

Внутреннее обучение становится особенно актуальным на двух стадиях развития организации: 1) когда компания активно растет, расширяется рынок, открываются новые представительства и

как следствие, увеличивается число сотрудников. При этом в компании уже накопился успешный опыт в области управления, работы с клиентами, который обеспечил этот рост, и этот опыт необходимо транслировать. Внутрифирменное обучение персонала в данной ситуации позволит достичь стандартного уровня профессионализма, что обеспечит производство товаров и предоставление услуг равновысокого качества во всех филиалах компании; 2) когда компания находится в стабильном положении, существует потребность в создании активного информационного и познавательного пространства внутри компании, которое не только аккумулирует уже имеющиеся знания и навыки, но и позволит быстро овладевать необходимыми компетенциями и усваивать новый, передовой опыт, усиливая конкурентные преимущества компании [12].

Внешняя форма обучения (например, разовые курсы для отдельных работников) обычно не окупается улучшением результатов работы. Денег тратится много, а эффективность деятельности продолжает оставаться низкой. К тому же очень высоки риски увольнения: несмотря на карьерный рост и повышение зарплаты, после обучения специалисты часто увольняются и переходят на более престижную работу. Предприятие при этом теряет и специалиста-



носителя новых знаний, и средства, вложенные в его обучение. До сих пор не в полной мере работники кадровых служб используют ученический договор как инструмент удержания работников, прошедших дорогостоящее обучение.

Корпоративное обучение часто проходит в форме семинаров-тренингов. Есть два варианта проведения таких тренингов. Первый вариант – решение кейсов (от английского «case» – случай). При этом обучающиеся решают «чужие» проблемы с заведомо известным ответом. Второй вариант предполагает увязку темы тренингов с проблемами данного предприятия, когда перед его началом ставится определенная задача, например, создать действенную систему управления карьерным ростом персонала или разработать эффективную модель мотивации труда персонала с учетом специфических особенностей предприятия [7].

Приоритетность второго варианта очевидна. Он более результативен и эффективен. Учеба в виде семинара-тренинга с ориентацией на решение проблем конкретного предприятия – это сложный процесс, который эффективно может быть осуществлен только профессионалами. В результате таких тренингов слушатели-специалисты предприятий получают не просто набор готовых решений для внедрения, они получают технологию подготовки управленческих решений, адаптированных под конкретные условия предприятия. Таким образом, участники тренингов обеспечиваются инструментами для самостоятельного решения проблем организации [15].

Следует также обратить внимание на способы экономии и рационального вложения в человеческий капитал. Экономить можно не только на человеческих ресурсах. К примеру, к снижению производственных затрат ведет внедрение в компании «бережливого производства и мышления» (lean manufacturing and thinking – LMT). Данная японская парадигма становится все более популярной в Северной Америке, Западной Европе и в нашей стране. Ее применение обеспечивает экономию средств путем рациональной организации производства без «объявления войны» персоналу, переключает внимание с пространства на время, изымает из производственной цепочки все то, что не представляет большой ценности для конечного потребителя (перемещения людей, ненужные запасы, документы, изделия). Аналогичные изменения не требуют установки специальных программ (как, например, в случае использования системы сбалансированных показателей BSC), приобретения нового оборудования, модернизации технологий, т. е. ничего, кроме менеджмента [11].

Подобно зарубежным компаниям лучшие предприятия нашей страны скрупулезно подходят к вопросу о том, кого именно следует сокращать в периоды экономического спада. Данные компании при-

меняют инструменты «рациональной» экономии на персонале. При внедрении подобных инструментов, таких как система мотивации, построенная на основе KPI, сокращение персонала вообще становится неактуальной задачей. Соответственно, сотрудники, которые жаловались на неправильное распределение фонда оплаты труда, начинают сознавать, что они не смогут получать столько же, сколько их более компетентные и расторопные коллеги из других подразделений, обеспечивающих предприятию основной доход. Использование KPI ведет к тому, что на предприятии начинает действовать прозрачная и увязанная с конечными результатами система оплаты труда.

По мнению многих теоретиков и практиков менеджмента, оптимальной считается система оплаты труда, включающая три части: постоянную, переменную, зависящую как от индивидуальных результатов труда работника, так и итогов работы всей компании или подразделения. Например, для руководящего состава соотношение переменной и постоянной частей варьируется в пределах 2:1, для других категорий работников – 1:3. При создании на предприятиях системы материального поощрения, которая поддерживает стратегию организации, делается увязка занимаемой работником позиции с результатами деятельности, а не с функциями и обязанностями, описанными в должностных инструкциях. Внимание сотрудника фиксируется на показателях, которые нужно достичь, а не на том, как именно нужно работать [10].

В настоящее время все большей популярностью пользуется кадровый контроллинг, направленный на информационно-аналитическую и методическую поддержку принятием управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности организации. Контроллинг является сложным процессом, который изменяет привычные системы управления, организационного поведения, культуры [9]. В результате внедрения контроллинга компания получает современный интеллектуальный продукт управления, который позволяет повысить эффективность управления предприятием, сократить время принятия управленческих решений, эффективно управлять затратами на персонал [14].

Кадровый контроллинг обеспечивает постепенный переход от классической системы управления персоналом к системе управления персоналом на принципах информационного общества; оптимизацию системы управления персоналом в современной организации; получение синергетического эффекта в результате гармоничного сочетания двух весьма важных аспектов – реализации потенциала персонала организации и компетенций персонала. Контроллинг – новый инструмент управления затратами, поэтому его внедрение сопровождается определенным сопротивлением. Для его преодоления необходимо посто-



янно анализировать проблемы управления, их причины и методы решения, разъяснять персоналу его преимущества. Внедрению контроллинга мешают две группы факторов: сложность и несовершенство самой модели и социально-психологические факторы. Внедрение контроллинга зависит от поддержки руководства предприятия. Кадровый контроллинг должен проводиться с учетом социального характера объекта планирования, целей кадровой политики.

**Выводы. Рекомендации.** В современном кадровом менеджменте инвестиции в персонал считаются стратегическим фактором конкурентоспособности: выигрывает тот, кто вкладывает в развитие сотрудников.

Расходы компании на персонал должны периодически пересматриваться руководством организации и HR-службой с точки зрения экономии. Это выгодно и топ-менеджерам, и перспективным, ориентированным на рынок работникам, стремящимся к максимальному заработку и самореализации. Для решения этой задачи компания может выбрать несколько инструментов – от выявления структуры мотивации сотрудников до внедрения системы ключевых показателей эффективности. Кроме того, организация может экономить на управлении, снижать издержки операционных, логистических и других затратных функций, используя инструменты «бережливого производства». Важно, чтобы компании, беря «курс на экономию», помнили об ответственности за свои обещания, делали процедуру снижения издержек прозрачной, открытой и системной.

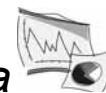
Измерение HR – ROI позволяет сопоставить вложения и отдачу от инвестиций – оценить тенденции и реальную эффективность управления компанией. Большая часть показателей по персоналу слабо увязана с оценкой эффективности инвестиций в обучение. Эффективность мероприятий по обучению оценивается слушателями и организаторами процесса обучения в лучшем случае с целью составления отчета об обучении для отдела кадров и руководителя.

Опыт показывает, что эффективность инвестиций в обучение целесообразно оценивать путем прямого наблюдения и оценки выполняемой работы в реальных производственных условиях. Для сравнительной оценки эффективности инвестиций в обучение необходимо проводить бенчмаркинг параметров производственных процессов, включая затраты на их реализацию. Эффективность инвестиций в обучение значительно зависит от качества отбора персонала по психофизиологическим, фенотипическим и социальным характеристикам, а также от выбора соответствующих этим типам форм обучения.

Руководителям предприятий необходимо контролировать формы и качество обучения своего персонала. Жесткая ориентация на решение проблем с помощью корпоративного обучения является залогом выживаемости предприятия в конкурентных условиях. Ориентация на проблемы предприятий и акцент на корпоративное обучение сформируют новый портфель спроса на учебу. Качество обучения улучшается, поскольку профессионалы-тренеры обладают технологиями и инструментами получения управленческих решений с учетом специфических особенностей конкретного предприятия.

### Литература

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // СПС «КонсультантПлюс».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 5 октября 2015 г.) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Об изменениях в Правилах разработки федеральных государственных образовательных стандартов : постановление Правительства РФ от 12 сентября 2014 г. № 928 // СПС «КонсультантПлюс».
4. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (новая редакция). URL: <http://government.ru/news/18119>.
5. Дополнительное профессиональное образование работников в организациях // Федеральная служба государственной статистики. URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/bbd2da8043f81ba38a78cbd92111eac8](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/bbd2da8043f81ba38a78cbd92111eac8).
6. Александрова Н. А., Машьянова Е. Ю. Организационная культура: поиски алгоритма управления изменениями // Дискуссия. 2012. № 10.
7. Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А. Управление персоналом : учеб. пособие. Екатеринбург : УрГСХА, 2009.
8. Васильцова Л. И. Александрова Н. А. Управление адаптацией сотрудников в системе управления трудом: инструментальный аспект // Известия УрГЭУ. 2012. № 1.
9. Воронин Б. А. Правовое обеспечение деятельности по управлению персоналом в аудит-сфере // Аграрное и земельное право. 2008. № 12.



10. Галюк А. Д. Культурная обусловленность стремления человека к жизненному успеху // *Дискуссия*. 2014. № 8.
11. Инвестиции в персонал: «за» и «против». URL : <http://www.pro-personal.ru/article/8292-investitsii-v-personal-za-i-protiv>.
12. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. Н. И. Шаталовой. М. : Инфра-М, 2014.
13. Мельник Е. С. Особенности внедрения контроллинга на предприятии // *Экономика, управление, финансы : материалы II междунар. науч. конф.* (г. Пермь, декабрь 2012 г.). Пермь : Меркурий, 2012. С. 132–134.
14. Михайлова А. М. Практика внедрения модели кадрового контроллинга // *Управление персоналом*. 2014. № 10.
15. Попов В. В., Васильцова Л. И. Образование как фактор защищенности молодого специалиста от социальных рисков // *Молодежь и наука*. 2015. № 2.
16. Профстандарт. URL : [http://www.solidarnost.org/articles/act-them/act-them\\_4916.html](http://www.solidarnost.org/articles/act-them/act-them_4916.html).

### References

1. The Constitution of the Russian Federation : adopted by popular vote on December 12, 1993 // Legal reference portal “ConsultantPlus”.
2. Labour Code of the Russian Federation on December 30, 2001 № 197-FZ (revision from October 5, 2015) // Legal reference portal “ConsultantPlus”.
3. On Amendments to the Regulations of development of the federal state educational standards : Government decree of September 12, 2014 № 928 // // Legal reference portal “ConsultantPlus”.
4. The main activities of the Government of the Russian Federation for the period until 2018 (new edition). URL: <http://government.ru/news/18119>.
5. Additional professional education of employees in organizations // Federal State Statistics Service. URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/bbd2da8043f81ba38a78cbd92111eac8](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/bbd2da8043f81ba38a78cbd92111eac8).
6. Aleksandrova N. A., Mashyanova E. Yu. Organizational culture: changes management algorithm searching // *Discussion*. 2012. № 10.
7. Aleksandrova N. A., Vasiltsova L. I., Voronin B. A. Human resource management : tutorial. Ekaterinburg : US-ACA, 2009.
8. Vasiltsova L. I., Aleksandrova N. A. Managing employee orientation in organization: tools aspect // *News of USUE*. 2012. № 1.
9. Voronin B. A. Legal maintenance of activity of personnel management in the audit sphere // *Agrarian and Land Law*. 2008. № 12.
10. Galuk A. D. Cultural conditionality of human’s desire for life success // *Discussion*. 2014. № 8.
11. Investing in people: “for” and “against”. URL: <http://www.pro-personal.ru/article/8292-investitsii-v-personal-za-i-protiv>.
12. Consulting in human resource management : tutorial / ed. by N. I. Shatalova. M. : Infra-M, 2014.
13. Melnik E. S. Features the introduction of controlling in the enterprise // *Economics, management, finance : materials of the II Intern. scientif. conf.* (Perm, December 2012). Perm : Mercury, 2012. P. 132–134.
14. Mihaylova A. M. The practice of introducing the model of personnel controlling // *Personnel Management*. 2014. № 10.
15. Popov V. V., Vasiltsova L. I. Education as a factor of security of the young specialist from social risks // *Youth and Science*. 2015. № 2.
16. Professional standard. URL : [http://www.solidarnost.org/articles/act-them/act-them\\_4916.html](http://www.solidarnost.org/articles/act-them/act-them_4916.html).