

Заблуждения в области HR-менеджмента

П.В. Харитонова^a, А.М. Патрусова^b

Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

^aНрv83@mail.ru, ^bpatrusova@mail.ru

Статья поступила 5.05.2016, принята 14.09.2016

Вот уже на протяжении 25 лет в России изучаются основы управления персоналом на базе переводов западных учебников, но, как известно, тот, кто догоняет, всегда отстает. На западе выработывали HR-подходы на протяжении столетий и сегодня их успешно используют, в России же управление персоналом до сих пор, как нам представляется, находится в зачаточном состоянии. Многие руководители не имеют представления даже о стилях управления, не говоря уже об искусстве мотивации, благодаря которому можно добиваться высоких результатов даже в условиях кризиса. В статье рассмотрены основные заблуждения, которые имеют место быть в сознании многих современных российских руководителей, приведены наглядные практические примеры и выводы-рекомендации, позволяющие при прочих равных условиях эффективно управлять персоналом. Теоретическая значимость исследования обусловлена уточнением основных аспектов в области управления персоналом, практическая значимость заключается в возможности использования предложенных рекомендаций как обучающимися HR-профиля, так и руководителями организаций.

Ключевые слова: менеджмент персонала; HR-менеджер; ошибки менеджеров; кризис руководства; развитие персонала.

Delusions in the field of HR management

P.V. Kharitonova^a, A.M. Patrusova^b

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

^aНрv83@mail.ru, ^bpatrusova@mail.ru

Received 5.05.2016, accepted 14.09.2016

For 25 years in Russia foundations for personnel management have been studied on the basis of theoretical translations of the occidental books. Occidental heads of personnel departments have been developing their HR approaches for centuries and nowadays they use them successfully. Nevertheless, human resource management seems to be in its infancy in Russia. Many people in charge are not aware of management styles, not to speak of the art of motivation which helps to achieve good results even in a down economy. The article deals with main delusions which are considered to be found among many modern Russian people in charge. The article also gives practical examples of it and makes conclusions-recommendations which allow to manage personnel effectively under other equal conditions. Theoretical importance is caused by specification of the main aspects in the field of human resource management. Practical importance consists of a possibility to use recommendations offered by both trainees in HR field and people in charge.

Key words: personnel management; HR manager; managers' mistakes; crisis among people in charge; personnel development.

Постановка проблемы. Многие руководители, осознавая важность управления кадрами, на практике все-таки продолжают относиться к персоналу организации как к производственному ресурсу, который нуждается в постановке задач и сроков их выполнения. При этом аспект управления не в

полной мере реализует функцию мотивации и становится перегруженным функцией контроля, что затрудняет, а в некоторых случаях блокирует развитие персонала в организации. В таких условиях снижается производительность труда работников, что

влечет снижение эффективности деятельности организации в целом.

Например, образовалась новая организация, начинается найм и отбор персонала. Организация уверенно набирает темп развития, наращивая производственный, информационный, материально-технический и, наконец, кадровый потенциал. Увольнение из организации одного сотрудника в начале рассматривается как «обычное дело»: никто не отменял понятия «текучесть кадров». И, действительно, этот работник мог не прижиться в коллективе, не выдержать нагрузки, изменить свои планы — причин может быть множество. Кроме того, по мнению руководителей, на его место во внешней среде организации много желающих.

Но каждый новый сотрудник должен пройти адаптацию, ознакомиться с основами работы на конкретной должности, а это, безусловно, дополнительные издержки. И если работники начнут массово увольняться по собственному желанию, это грозит существенными экономическими потерями, связанными с адаптацией нового персонала. Что может сделать в этом случае руководство организации? Самый очевидный ответ — удержать сотрудников, которые есть здесь и сейчас, и удержать их деньгами, то есть, увеличив заработную плату.

Но, несмотря на значительное повышение заработной платы, лучшие специалисты продолжают уходить из организации, и может настать момент, когда нарушится известная нам поговорка «незаменимых людей нет». Организация в таком случае находится на «обрыве», и руководство начинает осознавать, что проблема назрела, и необходимо что-то менять в своем демотивирующем управлении. В таком случае у руководителей возникает выбор — продолжать колоссальные расходы на поиск и обучение новых сотрудников либо вспомнить о том, что существуют принципы и методы управления персоналом организации, что необходимо строить и развивать систему мотивации трудовой деятельности и стимулирования персонала. Адаптация методологии управления персоналом к конкретной организации позволяет понять, почему специалисты увольняются, что их устраивает, а что — нет,

то есть, необходимо всего-то изучить особенности отдельного человека.

Чтобы не быть голословными, приведем немного фактов. По данным Росстата, в начале 2016 г. «больше половины уволившихся сотрудников уходили от работодателей по собственному желанию» [10]. И это в условиях кризиса, когда в стране массовые сокращения! В марте 2016 г., также по данным Росстата, увольняться по собственному желанию стали еще больше сотрудников — с 63,2 до 65 % в разных сферах деятельности: оптовая и розничная торговля, строительство, финансовая деятельность, обрабатывающая промышленность, информационные технологии [11]. Мы, конечно, понимаем, что большинство работников, по факту, увольняются таким образом по принуждению работодателей, но СМИ и интернет пестрят сообщениями о реальных увольнениях работников по собственному желанию. К примеру, массовые увольнения на предприятии по изготовлению кабельных изделий (г. Рыбинск) или настоящий крик души одного из менеджеров по персоналу, который на форуме ищет причину ухода подчиненных [12; 13]. Значит, проблема есть, и ее необходимо решать.

Новая гипотеза управления персоналом. Нам представляется, что именно сейчас настала пора существенного изменения мировоззрения в отношении HR-менеджмента. Об этом говорят многие исследователи [1, с. 150; 2; 3, с. 107; 4, с. 155; 5, с. 87; 6, с. 63; 7, с. 63; 8, с. 181]. Пора уже относиться к работникам как к важнейшему фактору развития организации, а не как к производственному ресурсу. Предлагаем вспомнить время перехода России от командно-административной экономики к рыночной, то есть 90-е гг. XX в. Российские руководители с трудом понимали, каким образом обычный покупатель будет диктовать свои предпочтения, выражая это спросом на определенные блага. И этот спрос нужно было наилучшим образом удовлетворять, чтобы покупатель обратил внимание именно на данный товар и повысил за счет совершенной сделки купли-продажи рентабельность организации. Всегда покупатели стояли в очередь за продуктом, а теперь предприятия гоняются за клиентами, иначе организация будет неконку

рентоспособной и обанкротится. Появились маркетологи, которые завлекали покупателей, обхаживали их.

А ведь то же самое на Западе происходит и внутри организаций. Вокруг сотрудников руководители создают условия для повышения производительности труда, для улучшения социально-психологического климата, что в конечном счете отражается на прибыли предприятия. Западные руководители давно применяют уловку: даже если человек неуютен, его необходимо «оберегать», чтобы, используя его потенциал, получить прибыль. В России же бытует мнение, что незаменимых людей нет, руководители из эпохи командно-административной экономики наряду с действующими регламентами по охране труда и технике безопасности до сих пор продолжают использовать исключительно авторитарный стиль управления с преобладанием догматизма. Тем самым элементы современного менеджмента и секреты успешных западных бизнесменов остаются невостребованными. Российская практика показывает, что, если в государственной организации такие руководители смогут удержаться в своих креслах, то в жестких бизнес-условиях будут неконкурентоспособными.

Руководители современных организаций просто обязаны познать новую парадигму управления, которая состоит в умении понимать законы и закономерности развития сотрудника как личности, и все-таки сформировать условия для эффективной деятельности персонала на благо организации. Теперь не сотрудник «бежит» вокруг руководителя, а руководитель в целях продуктивной деятельности работника «крутится» вокруг него. А результат не заставит себя ждать. В первую очередь это отразится на организационной культуре организации, на увеличении прибыли. Любой руководитель должен понимать, что максимальный уровень производительности труда, обусловленный реализацией мотивационных мероприятий в отношении работника, направлен на повышение эффективности деятельности организации и ее конкурентоспособности.

То есть, необходимо всего-то научиться понимать работника как человека (лучше приняв для этого в организацию опытного

психолога, к которому можно будет обратиться и при личной необходимости) и составить программу, которая позволяла бы удовлетворять потребности каждого работника (а это умеет делать тот, кто обучался менеджменту персонала).

Кроме того, предлагаем вспомнить известные американскую и японскую модели менеджмента. Из истории известно, что клановую, семейную, дружелюбную культуру на самом деле предложили американцы (Питер Друкер), но сами же и посчитали, что высокие доходы на таком управлении не получить. Необходимо быть жестким руководителем, принижать работников, постоянно показывая им «свое место», устанавливая высокие оклады только на руководящих постах, и особо не задумываться о социальной политике. И как только человек отдал все силы организации — с ним можно попрощаться, на его место претендуют «новые» производственные ресурсы. В этом суть американской модели менеджмента. И как же было удивление американцев, когда японцы, использующие диаметрально противоположную модель менеджмента, начали конкурировать с ними в области автомобилестроения и высоких технологий. Неужели, можно получать прибыль при дружелюбном, понимающем отношении к работникам? Оказывается, можно. Когда же российские руководители узнают об этом?!

О вопросах мотивации и демотивации персонала. Не имеет смысла цитировать множество представленных в научной и учебной литературе определений, понятий, методик относительно мотивации персонала. Пожалуй, каждый знает трактовку этого управленческого понятия. Однако на практике в российских организациях приходится сталкиваться с непониманием главного — механизма мотивации. В связи с этим вспоминаем известную поговорку: «Хотели как лучше...».

Чаще вся система мотивации построена в организации таким образом, чтобы руководитель мог управлять работниками, как марионетками, то есть в любой момент по какой-либо причине лишить стимулирующих выплат или премии, принуждая тем самым неуютного человека уволиться самому. Получается, что происходит полное искажение

смысла мотивации. Мотивировать — значит активизировать внутреннее стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. Таким образом, приемлемыми являются приемы поощрения и развития персонала, т. е. движение вперед, а не движение назад путем угроз и наказаний. Менеджер по персоналу, который принимает в основном неостребованные управленческие решения, смешивает две разные краски, что в итоге приводит к огромным ошибкам. А проблема менеджера налицо — это неумение управлять персоналом ввиду неграмотного планирования деятельности предприятия.

Кроме того, российские руководители довольно хорошо умеют формулировать критерийные показатели мотивации для своих подчиненных, порой забывая, что и себе их тоже нужно прописывать. Получается, что менеджер видит свои цели в отрыве от целей подчиненных. Возможно, в организации руководители игнорируют инструменты инновационного, стратегического, инвестиционного менеджмента, не применяют управление по целям. Хотя, вероятнее всего, существуют плановые показатели по объемам закупок и продаж, по прибыли и др. Но ведь эти показатели грамотный руководитель переводит в такие экономические характеристики, как производительность труда, качество, движение оборотных средств и др. Что получается на деле? Да снова, как в поговорке: «Вверху лес шумит, внизу — тихо». Руководитель ставит цели для работников в отрыве от организационных целей, то есть очень формально, а в итоге люди заняты «не тем», и главная цель организации не достигнута. Работникам помешали горе-руководители.

Хотелось бы напомнить о публикации отечественного исследователя, преподавателя высшей школы А.М. Слинкова «К истокам демотивации персонала» [9, с. 118–120], в которой говорится о так называемом «здоровом» сотруднике, пришедшем в организацию для того, чтобы работать: «Он преисполнен надежд, он бросает вызов, он деятелен» [9, с. 119]. Проходит время. Человек устает, причем непонятно от чего, видимо, от

бесполезной работы, в том числе бумажной, он страдает от неизвестной болезни, так и не раскрыв свой потенциал, потому что это не нужно руководителям. Руководителям остро необходимо выполнение подчиненными срочных ненужных заданий, программ, проектов, отчетов, которые подчас «не выдерживают никакой критики». Очень важно для таких руководителей совершенствовать бюрократизацию, регламентацию, унификацию, ведь это позволяет им чувствовать себя руководителями. Личностное начало сотрудников организации на этой почве уничтожается полностью. Хочется «спрятаться» от этой не нужной никому работы или, по выражению А.М. Слинкова, с которым мы полностью согласны, кричать: «Спаси нас, эффективный руководитель! Не дай нам "заболеть", а, главное, не "зарази" нас!» [9, с. 120].

Система мотивации персонала как залог успеха организации: основные ошибки. Авторы убеждены, что научиться грамотному и современному управлению можно, построив работающую систему мотивации. Однако большое число российских руководителей относятся к этому пренебрежительно, теоретически, тем самым нарушая основную парадигму эффективного HR-менеджмента, которую изучают менеджеры по персоналу с первого курса вуза: система мотивации должна работать на выполнение стратегических задач организации, что позволит учитывать личные интересы работников. Далее предлагаем рассмотреть, как обычно на практике видится система мотивации глазами подчиненных. Рассмотрим первый пример. Руководство устанавливает заведомо высокую планку, и премию в итоге никто не получает. Работники после пары «прыжков за конфеткой» теряют к ней всяческий интерес, а потом и забывают, что и нужно руководству. Система мотивации превращается в иллюзию. Безусловно, мы не призываем устанавливать низкую планку — она должна быть адекватной.

Второй пример. За выполнение определенных показателей сотрудник получает премию, два «рубля» (так как финансирование в организации плачевно). Кроме веселья, раздражения и полного падения авторитета руководства это больше ничего не

вызовет. В будущем работник уже не будет пытаться повышать свою производительность труда. Зачем? Это все равно никак не поощряется, а мы живем в условиях рыночной экономики, и, помимо желания самоактуализации, материальную значимость никто не отменял. И в этом случае система мотивации буксует и теряет свою эффективность. Мы не призываем поощрять всех и помногу, необходимо грамотное управление. Применяя всем известный метод кнута и пряника, нужно учитывать и поговорку «дорога ложка к обеду», в противном случае пряник становится невкусным и ненужным.

Кроме того, в психологии человека отмечается интересный факт: каждый из нас способен терпеть что-либо и идти к цели сто дней. Не зря испытательный срок обычно составляет три месяца. После ста дней, при высоких производственных показателях и ожиданиях соответствующих поощрений, работник получит либо положительные эмоции — и далее продолжит личное совершенствование, либо отрицательные эмоции — и «падающие руки». В этом плане поквартальные премии — идеальный вариант эффективного современного менеджмента. Причем это касается исключительно основных работников (и финансирования будет достаточно!), а не сотрудников административно-управленческого аппарата, от которых достижение стратегических организационных целей зависит косвенно, о чем они сами либо забывают, либо не догадываются, а потому вопрос премий для данной категории работников в настоящей статье мы не рассматриваем.

Третий пример — уравниловка. Пожалуй, это лучший способ демотивации. Только представьте себе, что в одном коллективе часть сотрудников трудится, выходя за рамки должностных обязанностей, главное — с целью самоактуализации, а другая часть лишь выполняет свои должностные обязанности и без дополнительной платы не заботится о больших успехах, об имидже коллектива и организации в целом. В данной организации существует рейтинговая система премирования: как работники подразделения потрудились — так и будут поощрены. Понятно, что рейтинговые показатели подразумевают нечто большее, чем выполнение

прямых должностных функций. В итоге данный коллектив оказывается в средних рядах и получает премию на всех работников выше, чем у многих, но ниже, чем у других. Что происходит? Становится обидно тем, кто старается (хотя, напомним, чаще всего это делается с целью самоактуализации), и по-прежнему безразлично тем, кто «ничего не делает». Спасением в такой ситуации будет только линейный руководитель, который выделит в своем коллективе лучших, причем публично (с целью мотивации отстающих), и из общей премиальной суммы выдаст премию повыше особо отличившимся работникам за их явные заслуги. Тогда мотивация продолжается, и проблем нет. Но что произойдет, если линейный руководитель всех уравнивает и поощрит, с целью никого не обидеть, примерно одинаковой или равной суммой? Ответ очевиден — произойдет обидная демотивация лучших работников, а другие будут довольны. Понятно, что в следующем премиальном периоде рейтинг такого подразделения будет ближе к самым низким позициям. Нам представляется, что спасением для роста организации в рейтинговой системе премирования является учет индивидуальных заслуг работника, без привязки к подразделению, в котором он трудится (раз уж не хватает в организации современных менеджеров).

На практике также часто встречаются ситуации, когда руководство приняло систему мотивации, но, кроме головной боли, больше ничего от нее не получает, и бухгалтерия вечно напоминает о нехватке финансовых средств. Проблема актуальна, так как современное законодательство в области труда диктует тщательное обоснование различных выплат, а это, в свою очередь, требует подготовки ряда регламентационных документов в организации. Если данные требования не соблюдать — все расходы будут отнесены на прибыль. Именно поэтому сдельная система оплаты труда воспринимается руководителями без энтузиазма. На самом деле, для грамотного руководителя это не проблема.

Необходимо обозначить результаты применения данной системы. Даже очень удачная система мотивации не способна стопроцентно повысить эффективность деятельности, это работает только в синтезе с измене

нием бизнес-процессов, информационным обеспечением, инновационными технологиями и т. д. Ни в коем случае нельзя разом переводить всех работников организации на новую систему мотивации, причем в четко установленные сроки. Иначе можно получить массовое сопротивление, особенно со стороны высококвалифицированных специалистов. Переход на систему мотивации проводится по четкой схеме, так сказать, с индивидуальным подходом, когда отдельному работнику «создается обстановка», и главное, чтобы он гордился этим и понимал, в чем будет заключаться его личная выгода.

Примерно четверть специалистов позитивно воспринимают данную схему мотивации, для других применяются иные подходы, о которых много написано в учебной и научной литературе по управлению персоналом. Мы предложили лишь один из вариантов.

Кроме того, введение системы мотивации должно проходить параллельно с внедрением информационного банка данных о результатах деятельности работников организации. Очень важно при этом собрать статистические данные о результатах деятельности подразделений в динамике, что позволит видеть четкую картину деятельности организации. Если в организации отсутствует информационная база мотивации, на менеджеров обрушается масса служебных записок, ходатайств, протоколов и т. д.

Необходимо также понимать, что внедрение системы мотивации должно касаться всех категорий работников, т. е. все работники должны работать на достижение общих целей организации. Если менеджеры высшего звена будут получать премию за «общие показатели», толку в системе не будет. Не будет самой системы. Если высшее руководство будет премироваться по принятой системе мотивации, это даст возможность конструктивно понимать все плюсы и минусы процесса. И ни в коем случае нельзя позволить организации в рыночной экономике перейти обратно к социализму. Как это легко увидеть на практике? Очень просто. Если в организации премирование проводится, образно говоря, не как «ложка к обеду», а в строго определенную для всех дату, значит, править начала бухгалтерия.

Работников такой организации можно только пожалеть — они живут в условиях формализма и постоянной оптимизации, премии превращаются в плановые издержки. Судьба такой организации предрешена: наиболее успешные специалисты уйдут. И это в лучшем случае.

Управлять людьми сложнее, чем машинами. Если же в организации принята система мотивации и прописаны критериальные показатели, не имеет смысла формально «привязывать» их к персоналу и ждать, что все будет работать само собой. Управлять людьми сложнее, чем машинами.

Вся система мотивации должна быть простой, четкой и ясной для работников. Нет необходимости «размывать» показатели. Это как ответ на вопрос: «Что нужно для работы за компьютером?» Именно так, лаконично и конструктивно, необходимо разрабатывать критериальные показатели мотивации.

Необходимо также задаться вопросом, чего больше в организации — демотивации или мотивации? Заставить эффективно работать методом устрашения невозможно. Обычно не умеют мотивировать бессильные руководители, в таких организациях понятия не имеют об управлении качеством, аттестации и оценке персонала и т. д. Демотивация возможна тогда, когда нельзя допустить определенных действий со стороны персонала.

Управление персоналом в условиях кризиса. Далее рассмотрим вопросы мотивации в период кризиса. Сегодня все озабочены экономией, в том числе оптимизацией заработной платы. Можно вспомнить исторические примеры, когда нагнетание страха действительно давало определенный управленческий эффект (рабство, расстрелы, наказания). Денег в настоящее время ни на что не хватает, уж тем более их нет для формирования системы мотивации в организации. Здесь оказывает огромное влияние внешняя среда. Получается, что в условиях кризиса наибольший эффект дают увольнения и сокращение персонала. В условиях массовой безработицы те, кто остается, должны считать себя счастливыми и радоваться голому окладу, работая «за себя и за того парня». И правда, работники действительно готовы трудиться намного больше за меньшие

деньги. Руководители довольны — издержки на зарплату сокращены, а выплаты административно-управленческому аппарату при этом остались как минимум на прежнем уровне. Но менеджеры, которые принимают невостребованные управленческие решения, не понимают, почему, сократив персонал, корабль не плывет быстрее. Вроде уволены самые худшие, остались лучшие, а в итоге — никакой эффективности...

Здесь нужно вспомнить о психологическом факторе «сто дней». Доказано, что страх увольнения будет действовать на оставшихся сотрудников лишь три месяца, а потом потеряет остроту, станет привычным, и снова придется применять технологию мотивации. Приведем в качестве примера крестьянина, который вряд ли перестанет сеять хлеб, если в прошлом году был неудачей. Скорее, наоборот, крестьянин не пожалует трудов, чтобы нынче пшеница хорошо возшла и созрела в срок. Так же и грамотный маркетолог, выбрав неудачную маркетинговую стратегию для продвижения какого-либо товара и не получив желаемого эффекта, вряд ли откажется от этого товара. Он разработает новую, более удачную стратегию. Почему же тогда в российских организациях большинство руководителей с легкостью сокращают персонал и избавляются от проверенных кадров, принимая новых людей «со стороны»? Напрашивается ответ: потому что мало грамотных менеджеров по персоналу.

Особенно плачевным является тот факт, что на высшем уровне системы российского образования уверены: менеджеров по персоналу в России более чем достаточно. Бюджетные места на данное направление подготовки сокращены или сведены почти к нулю, а ведь грамотных кадров не хватает, их еще учить да учить...

Выводы и рекомендации. Экономический кризис с многочисленными российскими реформами и массовыми оптимизациями будет преследовать нас еще долго. Грамотные руководители должны задать себе вопрос: «Что сделано, чтобы пережить трудные времена?» Правильный ответ должен быть таким: «В первую очередь сформулированы количественные показатели функционирования организации в условиях кри-

зиса для каждого подразделения и руководителя». Для достижения этой цели необходимо создать рабочую группу руководителей, которые кровно заинтересованы в благополучии организации. Группа не должна быть большой, но эти люди должны иметь общее мировоззрение, интересы, выгоду. Причем выгода должна заключаться не в сиюминутной собственной наживе, а в росте организации. Пожалуй, самое сложное — найти подобных людей.

Ни в коем случае сегодня нельзя управлять так, как это было в условиях командно-административной экономики. Все-таки рыночная экономика — это полная противоположность. Уже не поможет лозунг: «Один за всех, и все за одного» — не те сегодня времена. Нельзя перекладывать проблемы на плечи персонала, иначе возникнет массовая оппозиция руководству, и лучшие специалисты уйдут. Необходимо использовать инструменты планирования деятельности организации и нормирования труда на основе организационных целей. Каждый должен делать свое. Руководители, и только они, должны справляться с кризисом, максимально оберегая от него своих подчиненных. Это позволит избежать массовых сокращений, забастовок, непонимания, конфликтов и банкротства.

Мы пережили крутую волну кризиса, и для любого руководителя очевидно: дальнейший рост организации требует высококвалифицированных специалистов — с креативным мышлением, способных на разработку и внедрение инноваций. На них снова отмечается спрос на рынке труда. Многие служащие сегодня ищут новую работу не потому, что их не устраивает зарплата (хотя это немаловажно). Они не желают трудиться под началом демотивирующего руководства, в условиях вечного хаоса, связанного со страхом сокращения, увольнения, со сверхурочной работой, мелочным контролем и т. д.

В нынешних условиях существует масса заблуждений в области HR-менеджмента, и, резюмируя сказанное, можно выразить все проблемы одной фразой: человек способен справиться с любыми трудностями, было бы только желание хоть на время отказаться от роли режиссера и поставить себя на месте

обычного актера! Да, незаменимых людей нет, но почему-то на практике мы все чаще и чаще начинаем не только задумываться над этим, но даже и сомневаться...

Литература

1. Сыгодина М.В., Планкова Ю.В. Проблемы развития регионального вуза // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2014. № 20. С. 149-153.
2. Сыгодина М.В., Планкова Ю.В. Особенности менеджмента регионального вуза в контексте формирования качественного контингента студентов // Воспроизводство интеллектуального капитала в системе высшего профессионального образования: материалы всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (г. Белгород, 18-22 нояб. 2013 г.). Белгород: ИД «Белгород»: НИУ «БелГУ», 2013. С. 308.
3. Вахрушева М.Ю. Математические методы прогнозирования в экономике // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. № 46. С. 105-109.
4. Вахрушева М.Ю., Фаста А.Ш. Роль невербальных коммуникаций в управлении персоналом организации // Ценности и интересы современного общества: материалы междунар. науч.-практической конф. 2013. С. 155-158.
5. Патрусова А.М. Оценка эффективности инвестиционных проектов // Материалы III (VIII) Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом». Ставрополь, 2014. С. 86-90.
6. Патрусова А.М., Сыгодина М.В., Планкова Ю.В., Мооі Е. Применение методов информационного менеджмента для оценки эффективности инвестиционных IT-проектов // Системы. Методы. Технологии. 2014. № 4 (24). С. 62-67.
1. Седунова А.С., Харитонова П.В. Аудит в системе управления человеческим капиталом // Наука и инновации в современных условиях: сб. ст. междунар. науч.-практической конф. Уфа: Омега Сайнс, 2016. С. 60-63.
7. Харитонова П.В., Часовитин Р.Е. Тенденции и перспективы развития управления персоналом // Связь теории и практики научных исследований: сб. ст. междунар. науч.-практической конф. Саранск, 2016. С. 180-182.
2. Слинков А.М. К истокам демотивации персонала // Труды Братского государственного университета: Сер. Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов Сибири. Ч. 2. Корпоративное управление. 2010. С. 118-120.