

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

DEVELOPMENT OF A CAREER MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS

T. Babich
Yu. Polozhentseva

Summary. The development of a career management system in an organization plays an important role in modern conditions and involves the participation of various economic entities. Therefore, the process of studying the issues of career management in modern transformational conditions, when it is necessary to mobilize internal reserves for the development of a new socio-economic and political structure of Russia, is being updated.

The purpose of the study is aimed at the formation of methodological tools for creating a career management system in an organization.

The objectives of the study are: systematization of the main approaches to career management and substantiation of the classification of career types; substantiation of the possibility of combining the level and time approaches to career management; a proposal to use a modified model of the BCG matrix in relation to this field of study.

The article used both generally accepted scientific and special research methods (systemic, economic, comparative analyses, economic and statistical methods, matrix methods, etc.).

The article demarcates the concept of "career" from the standpoint of its scope; the main approaches to career management are substantiated and a classification of its types is proposed; the levels of interaction and career management in modern conditions are characterized, and a methodology for the formation of a career management system is proposed.

An analysis was made of the main areas of application of a career as an object of study, including the main approaches to its management, which made it possible to expand the classification group of its types. The combination of level and time approaches to career management made it possible to identify the main subjects of each level and to identify priorities for managing a career trajectory. Also, a methodology was proposed for the formation of a career management system at an enterprise, which includes four main stages.

Keywords: management, personnel, personnel potential, career, career management system, BCG matrix.

Бабич Татьяна Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент,
Юго-Западный государственный университет, Курск,
Россия

Tanybabich@mail.ru

Положенцева Юлия Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент,
Юго-Западный государственный университет, Курск,
Россия

polojenceva84@mail.ru

Аннотация. Разработка системы управления карьерой в организации играет большую роль в современных условиях и предполагает участие различных субъектов экономики. Поэтому актуализируется процесс изучения вопросов управления карьерой в современных трансформационных условиях, когда необходима мобилизация внутренних резервов для развития нового социально-экономического и политического устройства России.

Цель исследования направлена на формирование методического инструментария по созданию системы управления карьерой в организации.

Задачами исследования выступают: систематизация основных подходов к управлению карьерой и обоснование классификации видов карьеры; обоснование возможности совмещения уровневого и временного подходов к управлению карьерой; предложение использования модифицированной модели матрицы БКГ применительно к данной области исследования.

В статье применялись как общепринятые научные, так и специальные методы исследования (системный, экономический, компаративный анализы, экономико-статистические методы, матричные методы и др.).

В статье проведена демаркация понятия «карьер» с позиции сферы его применения; обоснованы основные подходы к управлению карьерой и предложена классификация ее видов; охарактеризованы уровни взаимодействия и управления карьерой в современных условиях, а также предложена методика формирования системы управления карьерой.

Был проведен анализ основных сфер применения карьеры как объекта исследования, в том числе были изучены основные подходы к ее управлению, которые позволили расширить классификационную группу ее видов. Совмещение уровневого и временного подходов к управлению карьерой позволили определить основные субъекты каждого уровня и выявить приоритеты управления карьерной траекторией. Также была предложена методика формирования системы управления карьерой на предприятии, включающая четыре основных этапа.

Ключевые слова: управление, персонал, кадровый потенциал, карьера, система управления карьерой, матрица БКГ.

Введение

Персонал организации выступает, прежде всего, как основной ресурс развития любого предприятия, а уникальное профессиональное ядро его кадрового потенциала обеспечивает его конкурентное преимущество, позволяя организации упрочить свои позиции на современных рынках. При этом следует отметить, что в настоящее время наиболее актуализировались вопросы управления профессиональной карьерой на всех уровнях управления, в том числе это связано с высокой значимостью данного вопроса в трансформационных условиях, сопряженных с санкционным давлением.

Следует отметить, что вопросам, связанным с развитием кадрового потенциала организации, а также управлением карьеры его сотрудников в настоящее время посвящено значительное количество исследований, проведенных отечественными и зарубежными авторами. Однако, остаются не решенными еще вопросы, которые влияют на формирование эффективной системы управления карьерой и требуют дополнительных исследований в данной области.

Цель исследования заключается в разработке методического инструментария по созданию системы управления карьерой в организации.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- ◆ систематизировать основные подходы к управлению карьерой и в соответствии с ними обосновать классификацию видов карьеры;
- ◆ обосновать совмещение уровневого и временного подходов к управлению карьерой;
- ◆ предложить методику разработки системы управления карьерой организации;
- ◆ обосновать модифицированную модель матрицы БКГ применительно к вопросу управления карьерой;
- ◆ провести апробацию предложенной методики.

Методы и модели

Для разработки системы управления карьерой в организации может быть использована следующая методика:

1. На первом этапе необходимо разработать положение о развитии карьеры сотрудников организации, которое должно включать следующие основные разделы:
 - ◆ общие положения — отражается список регламентирующих вопросов, описывается пространство действия данного положения

на структурные подразделения предприятия и цель создания системы управления карьерой персонала;

- ◆ принципы управления карьерой сотрудников;
 - ◆ порядок прохождения бесед с сотрудниками организации по рассматриваемым вопросам;
 - ◆ организационные вопросы формирования индивидуальной траектории развития сотрудника, отраженной в его плане развития;
 - ◆ указываются лица и их ответственность по вопросам управления карьерой.
2. На втором этапе необходимо провести анализ кадрового потенциала организации.
 3. Формирование индивидуальной траектории развития сотрудника, отраженной в его плане развития. Данный документ должен разрабатываться ежеквартально и непосредственно с участием вышестоящего руководства. В результате должна формироваться карьерограмма для должностей.
 4. Формирование списка сотрудников, которые могут войти в кадровый резерв организации. Для этого рекомендуется составлять ежегодно предварительные списки кадрового резерва и согласовывать их с администрацией организации не позднее 1 июля текущего года. После этого в начале последнего квартала необходимо утвердить окончательные списки на следующий год. Для формирования списков кадрового резерва рекомендуется использовать модифицированную матрицу БКГ.

Модифицированный вариант данной матрицы представлен на рисунке 1.

Для ее построения по осям были предложены следующие показатели: относительный личностный потенциал работника и темпы роста квалификационного потенциала работника.

Личностный потенциал работника часто рассматривается как совокупность характеристик и качеств работника, формирующие определенный тип поведения в трудовой деятельности (коммуникабельность, уверенность в себе, энергичность, умение управлять своими эмоциями, способность адаптироваться к изменяющимся ситуациям, т.п.), а также позволяющий строить свою профессиональную карьеру, быть полезным, достигать личных целей и целей организации, воплощая при этом свои ценности, руководствуясь внутренними критериями, сохраняя осмысленность своей деятельности.

В результате относительный личностный потенциал работника находится как отношение личностного потенциала сотрудника к личностному потенциалу его основного конкурента.



Рис. 1. Модифицированная матрица БКГ при управлении карьерой

Темпы роста профессионально-квалификационного потенциала находятся по оси у. Под ним часто понимают «объем, глубину и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности» [1,2]. При этом важно отслеживать темпы роста данного потенциала, так как он затрагивает те навыки, которые могут быстро устаревать под воздействием разных внутренних и внешних факторов.

В результате при управлении карьерой интерпретация квадрантов модифицированной матрицы БКГ может быть следующей:

- ◆ «звезды» — высокие темп роста профессионально-квалификационного потенциала работника и относительного личностного потенциала работника. В итоге сотрудники, попадающие в данный квадрант должны рассматриваться в первую очередь как кандидаты, нацеленные на карьерный рост;
- ◆ «дойные коровы» — высокий относительный личностный потенциал работника с относительно невысоким темпом роста его профессионально-квалификационного потенциала. Сотрудники, попавшие в данный квадрант, могут входить в кадровый резерв предприятия;

- ◆ «трудные дети» — высокий темп роста профессионально-квалификационного потенциала работника с относительным невысоким его личностным потенциалом. Для этих сотрудников важно уделять внимание росту своих личностных характеристик, что позволит им перейти в квадрант «звезды», в противном случае им грозит попасть в квадрант «собаки»;
- ◆ «собаки» — невысокий темп роста профессионально-квалификационного потенциала работника с невысоким его личностным потенциалом. Сотрудники, попавшие в данный квадрант, не уделяют внимание своему карьерному развитию, не стремятся к повышению своей квалификации и развитию личностных характеристик. Поэтому данные сотрудники не могут рассматриваться как кандидаты кадрового резерва, а также это снижает возможность построения карьерной траектории их развития.

Результаты

Следует отметить междисциплинарный статус понятия карьеры (табл. 1).

Управление карьерой может рассматриваться с различных точек и направлений исследования, а опре-

Таблица 1. Фрагмент анализа междисциплинарного статуса понятия «карьера»

Сфера применения	Основные акценты изучения
Менеджмент	Рассматривает карьеру как один из объектов управления, определяет инструментарий, этапы процесса управления и т.д.
Управление персоналом	Управление карьерой рассматривается как один из инструментов развития человеческого потенциала организации
Экономика предприятия	Рассматривает управление карьерой как элемент развития персонала организации, в том числе при определении потребности в персонале, трудоемкости, составлении эффективного баланса рабочего времени, управлении затрат организации, оценки эффективности инвестиций, наставничество и т.п.
Образование, педагогика	Вопросы карьерного роста на основе обучения и переобучения, в том числе в образовательных учреждениях, а также построение индивидуальной траектории развития школьников, абитуриентов, студентов и выпускников. При этом здесь большое внимание уделяется наставничеству
Социология и социологические исследования	Проведение социологических исследований по вопросам удовлетворенности персонала организаций в карьерном росте, своем развитии, построение социограмм и т.п.
Планирование на предприятии	Рассматривается планирование карьерного роста как основной этап при управлении карьерой в стратегическом, тактическом и оперативном разрезах, а также планировании потребности в персонале, фонда оплаты труда, финансовых ресурсов на данные мероприятия и т.п.
Инновационный менеджмент	Использование инновационных технологий и механизмов при управлении карьерой персонала
Маркетинг	Проведение исследований в области карьерного роста с позиции оценки конкурентоспособности и т.п.
Психология	Рассматривает личностные предпочтения, потребности, мотивы и т.п. при построении карьерной траектории развития

деляющим признаком выступает подход к изучению данного термина. От него также будет зависеть и классификация видов карьеры, а, следовательно, и методический инструментарий при управлении данной дефиницией. Поэтому в таблице 2 были систематизированы основные подходы к определению термина «карьера».

Также на методический аппарат при построении системы управления карьерой влияет уровневый подход, сопоставив его с временным подходом можно определить приоритеты управления карьерной траекторией в современных трансформационных условиях развития (табл. 3).

Исходя из представленной группировки, на первое место по значимости выступают акценты и принципы кадрового, в том числе и карьерного развития, формируемые на макроуровне. При этом данные тренды должны формироваться исходя из Стратегии социально-экономического развития страны в целом и направлений государственной экономической политики. Эти тренды должны определять экосистему карьерного взаимодействия в целом. Полученные основные траек-

тории развития кадрового потенциала конкретизируются на региональном уровне исходя из особенностей пространственного развития конкретного региона. Данные траектории, в том числе, должны определять также и направления развития персонала в целом и перспективы их обучения. Все это должно отражаться на направлениях подготовки и развития кадров региона. В итоге на региональном уровне должна быть сформирована экосистема кадрового партнерства: учебное заведение, бизнес, территория. Следующей стадией является согласование интересов организации и индивидуума, так как управление карьерой сотрудников не принесет должный эффект, если сама организация не будет рассматривать одним из разделов стратегического плана развитие кадрового потенциала своих сотрудников. В качестве нижнего уровня целесообразно рассматривать конкретного индивида, который принимает как стратегические, тактические и оперативные решения развития своего карьерного роста, начиная от построения плана формирования и/или развития отдельной компетенции, способствующей продвижению ему по карьерной лестнице, до создания своего собственного индивидуального карьерного трека. При

Таблица 2. Систематизация основных подходов и соответствующих видов карьеры

Подход	Характеристика	Виды карьеры
Ограничительный	В зависимости от сферы деятельности	образовательная, трудовая, политическая, научная и др.
Динамический	Учитывает динамизм в смене видов, а также сфер и направлений деятельности	<ul style="list-style-type: none"> обычная — прохождение основных этапов профессиональной деятельности, стабильная — профессиональное обучение обеспечивает постоянный и определенный тип работы, нестабильная — стадии успеха (достижение определенного этапа карьерной лестницы) сменяются этапами построения новой карьерной траектории, комбинированная — короткие стадии успеха сменяются увольнением, а также кардинальной сменой профессии или переподготовкой
Организационный	Рассматривает карьеру в зависимости от принадлежности к организации	<ul style="list-style-type: none"> профессиональная — сотрудник проходит различные стадии карьерного развития как в одной организации, так и в разных, внутриорганизационная — все стадии карьерной лестницы сотрудник проходит в одной организации
Конфигурационный	Рассматривает направления движения сотрудника при прохождении карьерной лестницы	<ul style="list-style-type: none"> целевая — продвижение сотрудника в рамках одного профессионального пространства, монотонная — заняв определенную ступень карьерной лестницы, сотрудник останавливается, даже если есть возможность двигаться дальше, спиральная — достигнув определенной ступени в одной сфере, сотрудник начинает построение карьерной траектории в новом виде деятельности, мимолетная — перемещение происходит стихийно, без видимой логики, стабилизационная — дойдя до определенного уровня в карьерной лестнице сотрудник остается на этом этапе достаточно долго (более семи лет), затухающая — продвижение по карьерной лестнице сначала вверх, а потом и вниз, комплексная — комбинация каких-то вышеперечисленных видов
Процессный	Управление карьерой — процесс, состоящий из определенных этапов	<ul style="list-style-type: none"> полная — прохождение всех этапов карьерной лестницы, частичная — прохождение не полного цикла
Содержательный	Рассматривает карьеру в зависимости от источника карьерного продвижения	<ul style="list-style-type: none"> индивидуальная (личностная, внутренне определяемая) — карьерное продвижение зависит от личностных амбиций, целей, желаний, установок, организационная (деловая, внешне определяемая) — построение карьерной траектории в соответствии с целями работодателя, диктуемые рынком
Специализированный	Рассматривает карьеру в зависимости от обладания или не обладания определенной специальностью	<ul style="list-style-type: none"> специализированная — конкретный сотрудник развивает свою карьеру в рамках одной специальности неспециализированная — сотрудник развивает карьеру при смене специальности
Институциональный	Рассматривает карьеру в зависимости от направления движения персонала в организации	<ul style="list-style-type: none"> вертикальная — движение вверх карьерной лестнице или вниз (деградация); горизонтальная — ротация; центростремительная (скрытая) — движение сотрудника к ядру руководства компании; ступенчатая — совмещение элементов горизонтальной и вертикальной карьеры

Таблица 2 (продолжение). Систематизация основных подходов и соответствующих видов карьеры

Подход	Характеристика	Виды карьеры
Временной	Рассматривает управление карьерой во временном аспекте	<ul style="list-style-type: none"> • стратегическая — определяет в целом карьерную траекторию развития, • тактическая — определяет мероприятия по достижению определенной фазы карьерной траектории развития, • оперативная — определяет мероприятия по достижению определенных компетенций, способствующих продвижению по карьерной лестнице
Уровневый	Определяет приоритеты управления карьерной траекторией развития	<ul style="list-style-type: none"> • макроуровневые (государственные) приоритеты, мезоуровневые (региональные) приоритеты, микроуровневые (организационные) приоритеты, наноуровневые (личностные, индивидуальные) приоритеты управления карьерой и ее видом

этом каждый уровень с точки зрения планирования можно рассматривать с трех позиций: стратегической, тактической и оперативной.

Апробация предложенной методики была проведена на примере конкретного предприятия. Для этого первоначально была проведена оценка его кадрового потенциала, а также применена диагностическая модель выявления проблем по управлению персоналом. В данной анкете был использован метод графической шкалы оценивания и использовался рейтинг, рассчитанный как среднее арифметическое по каждому критерию каждого вопроса. В результате можно сделать следующие выводы.

По мнению работников исследуемой организации, наиболее острой проблемой является степень участия работников в управлении, постановке и решении назревших проблем (рейтинг важности этой проблемы — 6,3 балла), т.е., по мнению сотрудников, персонал мало участвует в управлении организацией, то есть его кадровый потенциал полностью не используется. Все опрошиваемые работники сошлись во мнении, что такая проблема в организации существует и очень важна, и касается почти всей организации в целом, и за последние годы острота проблемы увеличилась, так как для ее решения внутренние резервы организации не использовались. При этом данную проблему можно решить силами организации, например, путем делегирования полномочий. Также это может позволить решить и такую проблему, как возможность повышения или понижения в должности различных категорий работников. Ее рейтинг составил 6,25 б. Работники также подчеркнули свою компетенцию в данном вопросе, считая, что острота проблемы остается неизменной, несмотря на то, что предприятие обращает на нее внимание, хотя не в той мере, как этого хотелось бы персоналу, поэтому проблема может перерасти в усугубляющуюся. Также опрошиваемые работники обратили внимание на такие вопросы, как: уровень дисциплины труда, сознательность работников и психологический

климат в подразделениях предприятия,— оценив их почти одинаково (5,55 б. и 5,5 б.). Они считают, что многое здесь зависит от них самих и, конечно, от предприятия и, прилагая общие усилия, острота этих проблем постепенно уменьшается, что свидетельствует об относительно высоком уровне кадрового потенциала персонала цеха. Анкетируемые работники выявили также такие проблемы организации, которые затрагивают ее в целом, как: обеспеченность кадрами, особенно высококвалифицированными, старение коллектива и возможность закрепления молодых кадров — рейтинг составил 5,35–5,2 баллов). Также в рассматриваемой организации остаются нерешенными такие проблемы, как: уровень подготовки молодых рабочих и специалистов, их адаптация к труду и коллективу, возможность материально поощрять в должной мере добросовестный и квалифицированный труд.

После этого проводилось анкетирование характеристики должностей (“Контакты”) и была проведена оценка психологического климата в коллективе. В результате большинство членов группы считают, что климат в коллективе благоприятен, так как баллы по каждому показателю близки к единице. Для более подробной оценки также было проведено исследование неформальных групп в данном коллективе и выявлении лидеров. В итоге были выявлены работники с наименьшим положительным статусом и наибольшим отрицательным, а также лица, на которых в коллективе не обращают внимания. Данные исследования необходимы для формирования кадрового резерва на предприятии.

Для изучения вопросов профессиональной карьеры индивида было проведено анкетирование его сотрудников по двум направлениям: 1) выявление основных причин, препятствующих карьерному росту сотрудника; 2) возможность карьерного роста на предприятии. В результате более половины опрошенных (56%) считают, что на предприятии существует возможность карьерного роста, при этом большинство сотрудников (38%) удовлетворены своей работой, а 44% работников организа-

Таблица 3. Совмещение уровневых и временных подходов к управлению карьерой

Уровень взаимодействия и управления	Временной подход	Субъект управления	Приоритеты управления карьерной траекторией
Макро-уровень	Стратегический	Федеральные государственные органы	Формирование кадрового потенциала населения в соответствии со Стратегией социально-экономического развития страны в условиях технологической и социальной трансформации
	Тактический		Определение приоритетов формирования и развития кадрового потенциала на основе реализации направлений государственной экономической политики (демографической, технологической, пространственной, структурной, миграционной и т.п.) в соответствии со стратегическими целями
	Оперативный		Определение мероприятий по формированию и развитию кадрового потенциала в соответствии с нормативно-программными документами развития
Мезоуровень	Стратегический	Государственные органы регионального значения	Формирование и развитие кадрового потенциала региона в соответствии с его Стратегией социально-экономического развития
	Тактический		Выявление приоритетов формирования и развития кадрового потенциала субъекта на основе реализации направлений региональной экономической политики в соответствии со стратегическими целями
	Оперативный		Определение мероприятий по формированию и развитию кадрового потенциала региона в соответствии с нормативно-программными документами его развития и согласовании территориальных и отраслевых приоритетов
Микро-уровень	Стратегический	Организации	Формирование перспектив развития организации исходя из кадрового потенциала сотрудников
	Тактический		Разработка системы управления карьерой в организации
	Оперативный		Формирование набора определенных компетенций, соответствующих целям развития организации
Наноуровень	Стратегический	Индивид	Определение перспектив развития профессионального и личностного потенциалов человека
	Тактический		Формирование и развитие индивидуального трека профессиональной карьеры в соответствии с индивидуальными особенностями конкретного человека
	Оперативный		Формирование индивидуального плана развития определенной компетенции для роста профессионального и личностного потенциалов конкретного человека

ции стремятся к карьерному росту. Что касается причин, которые могут повлиять на построение карьеры сотрудников, то выделяют наиболее значимые следующие: личные качества, политика организации и семейные обстоятельства. В результате 84% опрошенных считают, что профессиональный опыт и стаж работы на предприятии оказывают наибольшее влияние на карьерное продвижение, 55% респондентов выделили специальные навыки и умения, а 51% респондентов — уверенность в собственных силах и стремление к лидерству.

После этого была построена модифицированная матрица БКГ на примере одного подразделения предприятия, включающего 10 человек (рисунок 2).

В результате из 10 человек двое попали в квадрант «Звезды», следовательно, они должны рассматриваться

в первую очередь для карьерного роста; трое сотрудников должны быть внесены в кадровый резерв, т.к. попали в квадрант «дойные коровы»; остальные категории сотрудников (5 чел.) не могут пока рассматриваться как претенденты кадрового резерва предприятия.

Обсуждения

В статье была проведена демаркация понятия «карьера» как объекта управления с позиции сферы его применения. В результате установлено, что карьера имеет междисциплинарный статус и в обобщенном виде представляет собой комплекс должностного и профессионального продвижения, стремление к намеченному статусу, который обеспечивает самоутверждение специалиста в соответствии с уровнем его квалификации.

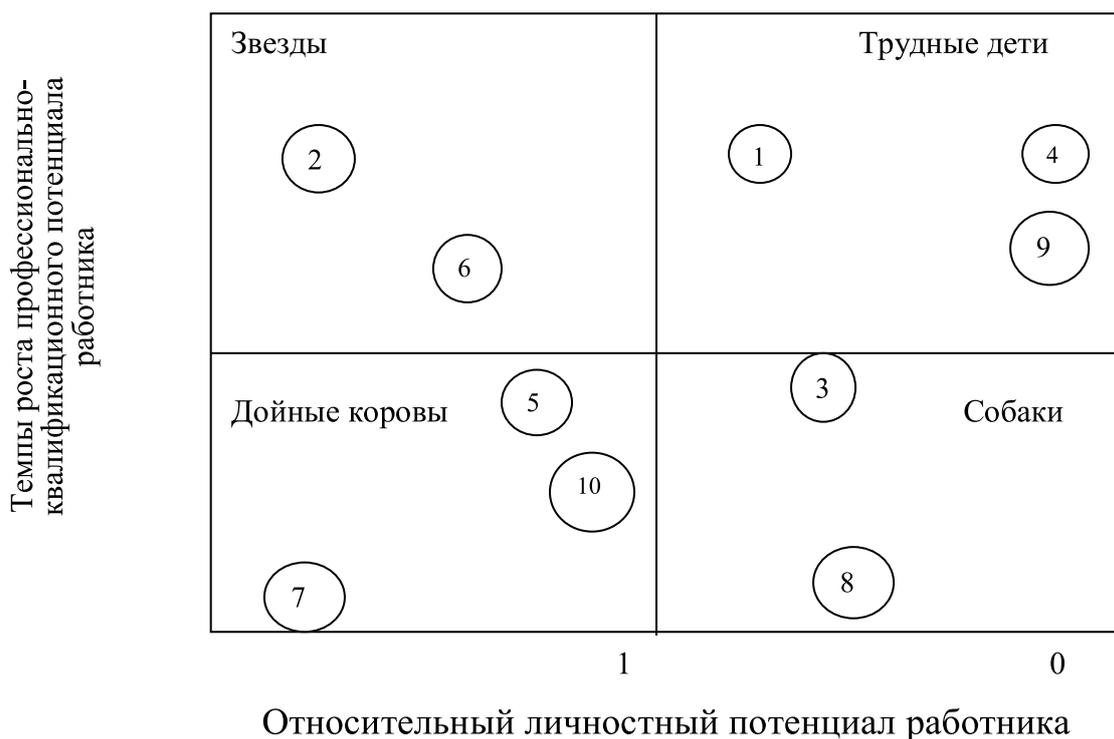


Рис. 2. Модифицированная матрица БКГ при управлении карьерой для исследуемой организации.

Также были сгруппированы основные подходы к определению карьеры как объекта исследования и определены в соответствии с этими подходами ее виды.

Систему управления карьерой персонала организации было предложено рассматривать с позиции четырех уровней взаимодействия и управления.

Предложена методика формирования системы управления карьерой в организации, центральным звеном которой является формирование кадрового резерва. При этом основным инструментом в данном случае может выступать модифицированная матрица БКГ, позволяющая классифицировать сотрудников на 4 категории и определять потенциальных претендентов кадрового резерва организации.

В результате теоретическая значимость проведенного исследования заключается в развитии концепции управления профессиональной карьерой персонала организации в современных условиях. Полученные в работе результаты позволяют решать актуальные задачи повышения кадрового потенциала в организации. Практическая значимость исследования состоит в апробации предложенных подходов при формирова-

нии системы управления карьерой персонала в организации.

Заключение

Развитие персонала, как конкретная специфическая часть системы управления персоналом предприятия, включает следующие направления: обучение; переподготовка и повышение квалификации; адаптация; перспективная и текущая оценка персонала; планирование карьеры работников; формирование кадрового резерва.

Поэтому был проведен анализ основных сфер применения карьеры как объекта исследования, в том числе были изучены основные подходы к ее управлению, которые позволили расширить классификационную группу видов карьеры.

Совмещение уровневого и временного подходов к управлению карьерой позволили определить основные субъекты каждого уровня и выявить приоритеты управления карьерной траекторией.

В статье также была предложена методика формирования системы управления карьерой на предпри-

ятии, включающая четыре основных этапа, ключевым моментом которой является формирование кадрового резерва на предприятии на основе использования модифицированной матрицы БКГ. Данная матрица позво-

ляет классифицировать сотрудников на четыре группы в зависимости от возможности в ближайшее время реализовать им карьерный рост и возможности внесения в списки кадрового резерва.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 598 с.
2. Мирошин, Д.Г. Применение модульных технологий обучения для формирования творческого потенциала рабочих в условиях учебных центров предприятий / Д.Г. Мирошин // Право и образование. — 2008. — № 6. — С. 52–55.
3. Симоненко, Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации / Е.С. Симоненко // Интернет-журнал Науковедение. — 2016. — Т. 8. — № 2(33). — С. 71.

© Бабич Татьяна Николаевна (Tanybabich@mail.ru), Положенцева Юлия Сергеевна (polojenceva84@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Юго-Западный государственный университет